



FACULDADE DE PSICOLOGIA
E DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Motivação para a Formação e Satisfação Profissional dos Técnicos Superiores da Administração Local

Dissertação de Mestrado em Ciências da Educação (Área de
Especialização em Gestão da Formação e Administração Educacional),
apresentada à Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da
Universidade de Coimbra sob a orientação do
Professor Doutor Joaquim Armando Gomes Alves Ferreira

Carla Inês Tavares Correia

Coimbra, 2009

Agradecimentos

As dificuldades da vida vencem-se com persistência e força de vontade, fazer este trabalho foi um bom desafio, tanto para mim como para a minha família amigos e colegas de trabalho, todos tiveram uma participação maior ou menor, mas que foi de igual importância para a realização deste trabalho.

Quero agradecer de uma forma muito especial ao meu marido pelas férias e pelos fins-de-semana que ficamos em casa, para que eu pudesse terminar o meu trabalho, à minha mãe que sempre me incentivou e que sempre me disse que nunca devemos deixar nada pela metade, ao meu pai, irmãos, sobrinhos e sogros que em algumas ocasiões sabem que não fui muito boa de aturar.

Um agradecimento especial à minha madrinha Fernanda Nascimento pela ajuda que me deu ao rever este trabalho e à minha amiga Sandra Bento que teve a amabilidade de me traduzir o resumo deste estudo.

Quero agradecer também ao Presidente da Câmara onde trabalho o Dr. Fernando José Pires Lopes, que permitiu que pudesse usufruir de um horário de trabalho flexível, e a todos os presidentes dos Municípios do Pinhal Interior Norte e do Baixo Mondego, que participaram na minha investigação.

Ao meu orientador o Professor Doutor Joaquim Armando Gomes Ferreira, e ao Professor Doutor Luís Alcoforado.

A todos o meu muito obrigado.

Índice

Introdução	13
Capítulo I – Formação em Contexto Autárquico	15
1. Introdução	15
1.2.As Autarquias como Organizações.....	15
2. A formação e a mudança organizacional.....	27
3. A formação nas autarquias	35
4. III Quadro comunitário de apoio – O Programa Foral	40
5. Quadro de Referência Estratégico Nacional – Programa Operacional Potencial Humano (POPH)	43
6. Síntese reflexiva	49
Capítulo II – Satisfação Profissional	50
1. Introdução	50
2. Teorias da Satisfação.....	51
2.1. A hierarquia das necessidades de Maslow	51
2.2. A teoria dos dois factores de Herzberg.....	54
3. Síntese reflexiva	56
Capítulo III – Motivação para a Formação	58
1. Introdução	58
2. Teorias da motivação.....	60
2.1. A teoria da auto-eficácia de Bandura	60
2.2. A teoria da atribuição causal de Weiner.....	62
2.3. A teoria da motivação intrínseca de Deci	64
2.4. A teoria X e Y de Douglas McGregor.....	65
2.5. Contributos teóricos de Philippe Carré.....	67

3. Síntese reflexiva	73
Capítulo IV – Metodologia.....	74
1. Delimitação do problema e objectivos da investigação	74
2. Amostra	77
3. Instrumentos.....	81
4. Procedimentos	84
Capítulo V–Apresentação, análise e discussão dos resultados	86
1. Estudos dos instrumentos de medida	86
1.1. Instrumento de avaliação da satisfação profissional dos técnicos superiores da administração local.	86
1.1.1. A satisfação profissional em relação à natureza do próprio trabalho.	86
1.1.2. A Satisfação profissional em relação às recompensas pessoais	88
1.1.3. A satisfação profissional em relação às condições materiais de trabalho	90
1.1.4. A satisfação profissional relativamente às relações com os colegas	91
1.2. Instrumento de avaliação da motivação para a formação dos técnicos superiores da administração local	92
2. Estudos diferenciais	107
2.1. Resultados obtidos no questionário da satisfação profissional (QSP).	107
2.2. Resultados obtidos no questionário de avaliação da motivação para a formação dos técnicos superiores da administração local (QMF).....	109
2.3. Resultados obtidos no questionário Percepções Pessoais (QPP)	113

3. Estudos correlacionais.....	115
4. Discussão dos resultados	118
Conclusão	124
Bibliografia	127
Anexos.....	133

Índice de Quadros

Quadro 1 – Emergência de um novo modelo de organização do trabalho no sector público.....	26
Quadro 2 – As Mudanças nas Organizações	29
Quadro 3 – Causas e consequências para resistir à mudança.	31
Quadro 4 – Eixos, objectivos e tipologia de intervenção – POPH	45
Quadro 5 – Necessidades, definições e níveis da hierarquia da satisfação de Maslow	52
Quadro 6 – Necessidades de Maslow, Satisfação e Insatisfação	53
Quadro 7 – Comparação das teorias de Maslow e Herzberg	55
Quadro 8 – Distinção entre cinco grandes grupos de teorias da motivação segundo os critérios apresentados por diversos autores.....	59
Quadro 9 – A teoria X e a Teoria Y.....	65
Quadro 10 – Municípios do Pinhal Interior Norte e do Baixo Mondego.	77
Quadro 11 – Respostas dos Municípios do Pinhal Interior Norte segundo o género	78
Quadro 12 – Respostas dos Municípios do Baixo Mondego segundo o género.	78
Quadro 13 – Respostas, questionários enviados e recepcionados dos Municípios do Pinhal Interior Norte.....	84
Quadro 14 – questionários enviados e recepcionados dos Municípios do Baixo Mondego.....	85
Quadro 15 – Média, desvio-padrão, correlação item-total e alpha de Cronbach corrigido dos itens da subescala de satisfação profissional em relação à natureza do próprio trabalho (Factor 1).	87
Quadro 16 – Média, desvio-padrão, correlação item-total e alpha de Cronbach corrigido dos itens da subescala recompensas pessoais, (Factor2).	89
Quadro 17 – Média, desvio-padrão, correlação item-total e alpha de Cronbach corrigido dos itens da subescala Condições Materiais de Trabalho, (Factor3).	90
Quadro 18 – Média, desvio-padrão, correlação item-total e alpha de Cronbach corrigido dos itens da subescala Relações com os colegas, (Factor4).	91

Quadro 19 – Média, desvio-padrão, correlação item-total e alpha de Cronbach corrigido dos itens da subescala de motivação para a formação dos técnicos superiores da administração local “ Motivo Intrínseco / Epistémico, (Factor 1)	92
Quadro 20 – Média, desvio-padrão, correlação item-total e alpha de Cronbach corrigido dos itens da subescala de motivação para a formação dos técnicos superiores da administração local, “ Motivo Intrínseco / Sócio-afectivo, (Factor 2).	93
Quadro 21 – Média, desvio-padrão, correlação item-total e alpha de Cronbach corrigido dos itens da subescala de motivação para a formação dos técnicos superiores da administração local, “ Motivo Intrínseco / Hedonista, (Factor 3).	94
Quadro 22 – Média, desvio-padrão, correlação item-total e alpha de Cronbach corrigido dos itens da subescala de motivação para a formação dos técnicos superiores da administração local, “ Motivo Extrínseco / Económico, (Factor 4).	95
Quadro 23 – Média, desvio-padrão, correlação item-total e alpha de Cronbach corrigido dos itens da subescala de motivação para a formação dos técnicos superiores da administração local, “ Motivo Extrínseco / Prescrito, (Factor 5).	96
Quadro 24 – Média, desvio-padrão, correlação item-total e alpha de Cronbach corrigido dos itens da subescala de motivação para a formação dos técnicos superiores da administração local, “ Motivo Extrínseco / Derivativo, (Factor 6).	96
Quadro 25 – Média, desvio-padrão, correlação item-total e alpha de Cronbach corrigido dos itens da subescala de motivação para a formação dos técnicos superiores da administração local, “ Motivo Extrínseco / Operacional Profissional, (Factor 7).	97
Quadro 26 – Média, desvio-padrão, correlação item-total e alpha de Cronbach corrigido dos itens da subescala de motivação para a formação dos técnicos superiores da administração local, “ Motivo Extrínseco / Operacional Pessoal, (Factor 8).	98
Quadro 27 – Média, desvio-padrão, correlação item-total e alpha de Cronbach corrigido dos itens da subescala de motivação para a formação	

dos técnicos superiores da administração local, " Motivo Extrínseco / Identitário, (Factor 9).....	99
Quadro 28 – Média, desvio-padrão, correlação item-total e alpha de Cronbach corrigido dos itens da subescala de motivação para a formação dos técnicos superiores da administração local, " Motivo Extrínseco / Vocacional, (Factor 10).....	100
Quadro 29 – Média, desvio-padrão, correlação item-total e alpha de Cronbach corrigido dos itens da subescala de motivação para a formação dos técnicos superiores da administração local, "O Sentimento de Autodeterminação (Factor 11).....	100
Quadro 30 – Média, desvio-padrão, correlação item-total e alpha de Cronbach corrigido dos itens da subescala de motivação para a formação dos técnicos superiores da administração local, "A Percepção de Competências" (Factor 12).....	101
Quadro 31 – Média, desvio-padrão, correlação item-total e alpha de Cronbach corrigido dos itens da subescala de motivação para a formação dos técnicos superiores da administração local, "O Projecto" (Factor 13). 102	102
Quadro 32 – Coeficientes de correlação de Pearson para os quatro factores da satisfação profissional	103
Quadro 33 – Coeficientes de correlação de Pearson para os dez factores da motivação e os três de percepção pessoal.....	104
Quadro 34 – medias e desvio padrão relativo aos quatro factores da satisfação profissional	117
Quadro 35 – Médias, os desvios-padrão e os resultados do teste t de student para a satisfação profissional dos técnicos superiores da administração local, em função do género	108
Quadro 36 – Médias, os desvios-padrão e os resultados do teste t de student para a satisfação profissional dos técnicos superiores da administração local, em função do tempo de serviço	109
Quadro 37 – Média e desvio-padrão relativo aos dez factores da motivação	110
Quadro 38 – Médias, desvio padrão e teste t relativos aos motivos para a formação, em função do género.	111
Quadro 39 – Médias, desvio padrão e teste t nos motivos para a formação, em função do tempo de serviço.	112

Quadro 40 – Média e desvio-padrão relativo às três Dimensões da Percepção Pessoal	113
Quadro 41 – Médias, desvio padrão e teste t relativos às dimensões de projecto, autodeterminação e percepção de competências em função do género.	114
Quadro 42 – Médias, desvio padrão e teste t relativos às dimensões de projecto, autodeterminação e percepção de competências em função do tempo de serviço.	114
Quadro 43 – Coeficientes de correlação de Pearson para os factores da satisfação profissional e da motivação para a formação	116

Índice de Figuras

Figura 1 – Hierarquia referente às chefias, meramente exemplificativa de uma Câmara Municipal	23
Figura 2 – Ciclo da Formação	39
Figura 3 – Dimensões e motivos de envolvimento em formação	69

Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Média e desvio-padrão relativo aos dez factores da motivação	110
Gráfico 2 – Média e desvio-padrão relativo às três Dimensões da Percepção Pessoal.....	113

Resumo

Na presente investigação analisam-se várias perspectivas teóricas para facilitar a definição das várias formas de Motivação e de Satisfação. Esta investigação foi orientada para dar resposta ao nível de Satisfação Profissional e de quais os factores que influenciam os Técnicos Superiores da Administração Local do Pinhal Interior Norte e Baixo Mondego, a inscreverem-se em Acções de Formação.

A amostra é constituída por 97 Técnicos Superiores de catorze Municípios do Pinhal Interior Norte e do Baixo Mondego.

Os instrumentos de investigação utilizados na recolha de dados, foram adaptados, sendo que o questionário da Satisfação Profissional foi adaptado do questionário de Satisfação Profissional do professor (Teacher Job Satisfaction Questionnaire – TJSQ – construído por Lester (1985), e o questionário da motivação para a formação, foi adaptado por mim, tendo como base a obra de Philippe Carré (2001) - “De là motivation à la formation”, onde este disponibiliza o seu instrumento de estudo.

Os resultados desta investigação sugerem que alguns dos Técnicos Superiores que participaram neste estudo se encontram insatisfeitos com a sua situação profissional e que se sentem motivados para se inscreverem em acções de formação, por Motivos Extrínsecos/Operacionais Profissionais.

Abstract

In this research, many theoretical perspectives are studied in order to more easily define various forms of motivation and satisfaction. This research was aimed at providing answers at the professional satisfaction level and finding out what factors influence the Senior Technicians of the local authority of « Pinhal interior Norte e Baixo Mondego » in applying for different courses.

The sample is made up of 97 Senior Technicians from 14 councils of the « Pinhal Interior Norte e Baixo Mondego ».

The research tools used in the fact finding were adapted : the professional satisfaction questionnaire was adapted from a teacher job satisfaction questionnaire-TJSQ-created by Lester (1985) and the education motivation study was adapted by me based on the book by Philippe Carré (2001) « De lá motivation à lá formation », where he sets out his study tool.

The results of this research suggest that the Senior Technicians are dissatisfied with their professional situation and feel motivated to apply for training courses of extrinsic professional and operational reasons.

Résumé

Dans cette enquête, on analyse différents aspects théoriques dans le but de faciliter la définition des différentes formes de motivation et de satisfaction. Cette enquête a été menée pour apporter une réponse au niveau de satisfaction professionnelle et trouver quels facteurs incitent les Techniciens Supérieurs de l'Administration Locale, du Pinhal Intérieur Nord et du Baixo Mondego, à s'inscrire dans des actions de formation.

L'échantillon est constitué de 97 Techniciens Supérieurs de quatorze municipalités du Pinhal Intérieur Nord et du Baixo Mondego.

Les outils de l'enquête, utilisés dans la collecte de données, ont été adaptés : le questionnaire sur la satisfaction professionnelle a été adapté à partir du questionnaire de satisfaction professionnelle Teacher Job Satisfaction Questionnaire – TJSQ- élaboré par Lester (1985) et le questionnaire sur la motivation pour la formation a été adapté par moi-même, en m'appuyant sur l'œuvre de Philippe Carré (2001), De la motivation à la formation, où l'auteur met à disposition son outil d'étude.

Les résultats de cette enquête suggèrent que les Techniciens Supérieurs sont insatisfaits par leur situation professionnelle et sont motivés pour s'inscrire dans des actions de formation, pour des raisons extrinsèques/opérationnelles professionnelles.

Introdução

Este trabalho procura ser um contributo válido para a compreensão da satisfação profissional e dos motivos para a frequência de actividades formativas por parte dos Técnicos Superiores da Administração Local do Pinhal Interior Norte e Baixo Mondego.

A formação profissional, para além do interesse público do serviço, contribui para a melhoria do desempenho e para um melhor serviço público – constituindo também, um direito consagrado na lei aos próprios trabalhadores.

A capacitação e a valorização das pessoas são o factor principal da mudança nas organizações. Não é a inovação tecnológica, por fundamental que seja. Não são as reformas institucionais por muito importantes que sejam igualmente. São as pessoas.

A presente investigação está organizada em três fases distintas. A primeira fase passou pela análise e estudo dos quadros teóricos referentes à satisfação profissional através das teorias de Maslow e Herzberg.

Ainda nesta primeira fase passámos à análise das correntes teóricas da motivação, ao estudarmos Bandura, Weiner, Deci, McGregor e os contributos teóricos de Philippe Carré, base da nossa investigação.

A concretização desta investigação baseia-se, numa segunda fase, na adaptação para os Técnicos Superiores da Administração Local do instrumento utilizado para avaliar a Satisfação Profissional dos Professores (TJSQ) e na tradução e adaptação do questionário da Motivação para a formação de Philippe Carré (2001), para podermos avaliar o grau de satisfação e quais os principais motivos que

influenciam os Técnicos Superiores da Administração Local a inscreverem-se e a participarem em acções de formação.

A terceira fase passa pelo desenvolvimento de um estudo empírico, tendo em consideração a delimitação do problema e os objectivos da investigação, que se indicam no capítulo IV com a consequente caracterização da amostra, processo de recolha de informação, e o tratamento estatístico dos dados, e para finalizar, a apresentação dos resultados, a sua discussão e algumas considerações finais.

CAPITULO I

A FORMAÇÃO EM CONTEXTO AUTÁRQUICO

1. Introdução

1.2. As Autarquias como Organizações

O sistema administrativo – institucional Português consagra, no âmbito da organização democrática do Estado, a existência de Autarquias Locais. A actual Constituição da República Portuguesa concebe-as no n.º2 do artigo 237.º como *“Pessoas Colectivas Territoriais, dotadas de órgãos representativos, que visam a prossecução de interesses próprios das populações respectivas”*.

No Continente as Autarquias são, a Região Administrativa, o Município e as Freguesias. Nas Regiões Autónomas, são o município e as freguesias. A região administrativa (artigos 255.º a 256.º da Constituição da República Portuguesa), sendo uma previsão constitucional, não foi ainda regulamentada, estando em discussão a sua criação e qual o modelo de regionalização a adoptar.

Partindo do articulado constitucional, e atendendo ao conjunto legal que regula a vida das Autarquias, pode dizer-se que elas têm como elementos constitutivos:

- Um território;
- Uma população;
- Um corpo político;
- Um corpo administrativo;
- Autonomia
- Atribuições próprias.

No continente as Autarquias Locais são as Freguesias, os Municípios e as Regiões Administrativas.

A estrutura e a organização das Autarquias têm continuado a reger-se pelas normas do Código do Procedimento Administrativo, cuja filosofia centralizadora contraria os princípios constitucionais vigentes sobre a autonomia das Autarquias Locais e a consagração do poder local.

A organização dos serviços municipais deve ter uma estrutura capaz para poder dar resposta de forma eficaz e eficiente aos munícipes, às solicitações decorrentes das suas novas atribuições e das competências acrescidas dos respectivos órgãos.

As Autarquias Locais devem intervir na promoção da defesa do interesse público local, em todos os domínios em que a sua intervenção seja possível.

Com a evolução dos mercados e com a reestruturação das organizações, é cada vez mais necessário classificar a Autarquia num modelo de organizativo.

A Teoria da Burocracia de Max Weber (1978) aplicada à Administração, começa a prosperar quando se tornou necessário um Modelo de Organização que abarcasse todas as funções da Organização.

Devido ao crescimento e complexidade de algumas Organizações na década de 40, tornou-se necessária a criação de Modelos Organizacionais que contemplassem a sectorização do trabalho, onde a hierarquia fosse visível numa pirâmide, em que no topo estaria o administrador e na base o operário menos qualificado, em que existisse um controlo das tarefas e em que o "administrador" e o

“operário” conseguissem uma forma clara de saber quais os direitos e deveres inerentes à função desempenhada por cada um deles.

Para Max Weber (1978) a Burocracia é uma forma de organização humana que tem por base a racionalidade, na forma de atingir os objectivos, tendo como referência a máxima eficiência e eficácia aquando da sua concretização.

Uma Autarquia também é uma forma de organização humana, porque dela fazem parte pessoas capazes de dar resposta, de forma eficiente e eficaz, atingido de forma clara os seus objectivos e os da organização.

O modelo burocrático contempla três tipos de organização:

- Carismáticas;
- Tradicionais;
- Racional-Legal.

Destes, a organização Racional – Legal, na perspectiva de Max Weber (1978) é a mais eficiente, com três formas de racionalidade:

- A Autoridade Legal;
- A Racional
- A Burocrática.

Terá Uma Autarquia enquadramento na racionalidade legal, ou na burocrática? É certo que uma Autarquia se rege por normas, regras e leis racionalmente definidas, mas esta carga administrativa que lhe está subjacente, não é mais do que uma racionalidade burocrática.

Ou seja, as relações com a Autarquia e o Estado são definidas por regras impessoais regulamentadas por legislação específica. Nas relações da Autarquia com os seus funcionários e com os munícipes,

esta também recorre a regras impessoais e escritas que regulamentam toda a sua forma de actividade e funcionamento.

O desenvolvimento de uma economia monetária, o crescimento quantitativo e qualitativo das funções administrativas do Estado Moderno, o desenvolvimento tecnológico e a superioridade técnica em alguns sectores, são o sustento para o desenvolvimento de uma Burocracia Moderna, isto porque uma Organização Burocrática na óptica do Modelo Burocrático de Max Weber (1978), é uma Organização eficiente por excelência.

As características fundamentais da Organização Burocrática são as seguintes:

a) A forma legal das normas e regulamentos.

Uma das características mais marcantes de uma organização burocrática é, sem dúvida, o facto de todo o seu funcionamento e respectivos objectivos estarem regulamentados através de normas, regras e regulamentos escritos. Como constatámos, uma Autarquia começa por ter uma definição na Constituição da Republica Portuguesa, e todas as suas competências estão devidamente regulamentadas em diploma próprio (Lei n.º169/99, de 18 de Setembro, alterada pela Lei n.º 5-A/2002 de 11 de Janeiro – Quadro de Competências e Regime de Funcionamento dos Órgãos das Autarquias Locais: Municípios e Freguesias).

Ao nível interno, todas as Autarquias possuem um Sistema de Controlo Interno que não é mais do que um plano de organização de todos os métodos e procedimentos adoptados pela administração da Autarquia, para a auxiliar a atingir os seus objectivos e assegurar, tanto quanto for praticável, uma metódica e eficiente conduta das suas competências.

O Sistema de Controlo Interno deve ter em conta elementos fundamentais, como sejam, a definição de autoridade e delegação de responsabilidades, a segregação, separação ou divisão de funções, o controlo das operações, a numeração dos documentos e a adopção de provas e conferências independentes, devendo este estar de acordo com o organigrama da Organização. Esta característica é de extrema importância, porque assegura uma interpretação inequívoca da Organização e das normas e regulamentos que dela fazem parte.

b) Carácter Formal da Comunicação,

Uma organização Burocrática está ligada por comunicações escritas, onde todos os procedimentos são elaborados de forma a obter comprovação e documentação. Dentro de uma Autarquia, e dependendo do tipo de comunicação que esta pretenda transmitir, podemos estar a falar de "Ordens de Serviço", ou de uma mera "Informação Interna", ou até de um "Despacho", caso a comunicação seja interna. Se a comunicação for externa, então estamos sem dúvida a falar de um "Edital".

c) A Forma Racional da Divisão do Trabalho,

A divisão do trabalho é sempre adequada aos objectivos, sendo estabelecidos e muito bem definidos os direitos e deveres dos funcionários, bem como as suas atribuições e competências, mesmo ao nível da autoridade.

Quando transportamos esta característica para as Autarquias, verificamos mais uma vez que esta também está presente, considerando que, a divisão do trabalho é feita de acordo com:

- O organigrama,
- O sistema de controlo Interno,
- O conteúdo funcional das categorias da Função Pública.

O organigrama, define com clareza e facilidade qual é o nosso superior hierárquico; o sistema de controlo interno, descreve quais as funções específicas dos diferentes Gabinetes, Divisões, Secções e Serviços; e finalmente o conteúdo funcional de cada categoria específica efectivamente quais são as tarefas que temos de desempenhar tendo em consideração a função para que fomos contratados.

d) Impessoalidade nas Relações.

A Organização Burocrática não vê as pessoas como titulares de da função ou da tarefa que ocupam, dado que o poder de cada funcionário é impessoal e varia de acordo com a função desempenhada. Vendo esta característica mais friamente, podemos então afirmar que funcionários vão e vêm e as funções permanecem.

e) Hierarquia da Autoridade – Responsabilização do Topo.

Nenhuma função fica sem controlo ou supervisão, devido ao facto da hierarquia ter uma ordem de subordinação da autoridade.

Desta forma, a autoridade é o poder de controlo resultante de uma posição reconhecida que resulta de um conjunto de regras conhecidas por superiores e subordinados.

A Hierarquia dentro das autarquias pode ser verificada através do seu organigrama, que tem no topo, no caso dos Municípios, o Presidente da Câmara.

f) Rotinas e Procedimentos Estandarizados,

Se a Organização Burocrática tem como característica estar definida através de normas e regulamentos para o desempenho de cada

função, nada mais lógico do que este tipo de organização ser pautada pela rotina e por procedimentos standardizados.

A realidade dentro da Autarquia é idêntica, e só a título de exemplo, num Município, quando é necessário adquirir um Bem ou uma Prestação de Serviços, torna-se necessário elaborar um procedimento que se encontra regulamentado pelo Decreto de Lei n.º 18/2008 de 29 de Janeiro – Código dos Contratos Públicos. Este preceito legal indica qual o procedimento a seguir consoante o valor (em numerário e sem IVA incluído), podendo revestir a forma de Ajuste Directo, Consulta Previa ou Concurso Público. Assim sendo, verificamos que a Autarquia também é uma Organização onde reina a rotina e todo um conjunto de procedimentos standardizados.

g) Recrutamento pelo Mérito e Competência Técnica.

A escolha, ou melhor, o recrutamento e selecção de pessoal é baseado no mérito e na competência técnica e não em preferências pessoais.

Esta característica é de fácil enquadramento nas Autarquias dado que, para integrar quadro da Autarquia, tem de se passar por um processo de concurso público que pode ter como factores de avaliação:

- A análise curricular,
- Uma prova de conhecimentos gerais e específicos e,
- Uma entrevista profissional de selecção.

De salientar que, todo este processo de recrutamento de pessoal se encontra também regulamentado através de diploma próprio e adaptado às Autarquias.

h) Especialização da Administração,

Neste tipo de Organização é frequente termos um profissional especializado na sua administração, mas que raramente é o dono do património. Apenas a gere de forma a conseguir atingir os objectivos, de forma eficiente e eficaz.

O "Gestor de Topo" numa Autarquia, pode ter um horizonte temporal de funções relativamente curto, e se entendermos como "Gestor de Topo" os Presidentes, (de Câmara, de Junta), que são eleitos por sufrágio universal, que ocorre de quatro em quatro anos, estes nunca são os "donos" da Organização.

i) A Profissionalização dos Participantes,

Cada funcionário pertencente à Organização Burocrática é um profissional pelas seguintes motivos:

- É um especialista na sua função,
- É nomeado por um superior hierárquico para desempenhar determinada tarefa ou função,
- O seu contacto com a Organização é por tempo indeterminado,
- Tem uma carreira organizada,
- É fiel à função desempenhada e identifica-se com a própria Organização.

j) Completa Previsibilidade do Funcionamento,

O comportamento dos funcionários é estabelecido de acordo com as normas e regulamentos da Organização, logo existe a previsibilidade dos comportamentos e do próprio funcionamento da organização.

Os funcionários Autárquicos obedecem a ordens dos seus superiores, que são dadas de acordo com as norma e regulamentos da Organização, e visam a Satisfação dos Municípios.

Será uma Autarquia um bom exemplo do Modelo Burocrático de Max Weber?, Na minha modesta opinião, a Autarquia é um óptimo exemplo do Modelo Burocrático de Max Weber, visto que a Autarquia é uma Organização que planeia cuidadosamente as suas atribuições e competências, organizando as suas tarefas, funções e actividades de forma coordenada e racional, procura incessantemente atingir os seus objectivos de forma eficiente e eficaz, apostando cada vez mais num serviço de qualidade e mantêm uma hierarquia de estrutura piramidal.

O exemplo que se segue é meramente exemplificativo, e referente a uma qualquer Câmara Municipal,

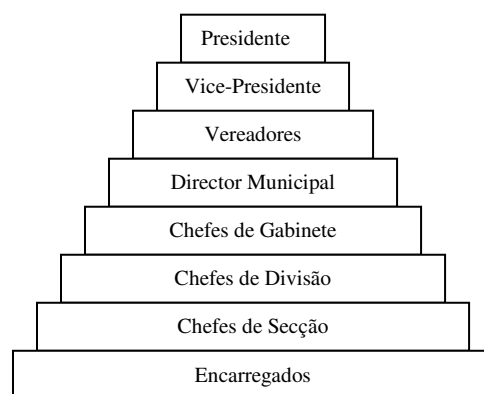


Figura n.º1 – Hierarquia referente às chefias, meramente exemplificativa de uma Câmara Municipal.

Em todos os Modelos Organizacionais existem vantagens e limitações. Para Max Weber (1978), as vantagens deste modelo residiam na racionalização da forma como seriam atingidos os objectivos da Organização, na precisão e definição de cada função ou tarefa, pelo conhecimento exacto dos deveres e da hierarquia, levando a que os funcionários executassem as suas tarefas de forma rápida eficiente e eficaz (cada um sabe o que deve fazer).

Uma Organização onde tudo está regulado por normas e é devidamente regulamentado por escrito, não é objecto de duplas

interpretações no que diz respeito aos seus objectivos nem à finalidade a que se destinam.

Os funcionários sabem exactamente como proceder, em qualquer situação, dado que as rotinas e os procedimentos estão regulamentados e uniformizados. Desta forma os atritos entre funcionários são menores, porque cada um sabe exactamente os limites da sua função e como é que a deve desempenhar, respeitando as hierarquias e praticando um trabalho profissionalizante.

A Organização Burocrática é uma Organização que transmite confiança à sociedade porque as regras são conhecidas de todos. Este Modelo de Organização, tem tendência para desaparecer porque a Burocracia é frágil e necessita ser protegida das pressões externas e dos imprevistos que elas trazem para dentro da organização, originando ineficiência e imperfeições.

A internacionalização das regras e o exagerado apego aos regulamentos, leva a que o funcionário burocrata apenas possua conhecimentos das suas tarefas por conhecer na íntegra as normas e os regulamentos que dizem respeito à sua função ou tarefa. O excesso de formalismo e de "papelada", a elevada resistência à mudança e a autoridade rígida, (onde quem decide é sempre aquele que ocupa o posto mais alto, mesmo que nada saiba a respeito do problema que precisa de ser resolvido) a rotina dos procedimentos, levam também a um aumento das dificuldades e dos conflitos no atendimento dos "clientes".

O modelo burocrático encontram-se em declínio, dado que contempla uma visão redutora e limitativa da organização, não contempla aspectos como avaliação de desempenho, satisfação profissional, mobilidade funcional, avaliação das competências dos funcionários e as suas motivações. Podemos mesmo dizer que este modelo não

contempla as "pessoas", apenas tem como objectivo o fazer cumprir normas e procedimentos legais.

Mas a Administração Local está a acompanhar esta mudança, focando o seu objectivo no "capital humano" que tem disponível, pois só uma organização onde exista um grande envolvimento e onde haja uma grande mobilização do mesmo é que será, o modelo de futuro das organizações com elevados índices de produtividade, eficiência e eficácia.

No quadro - Carapeto e Fonseca (2005, p.215) podemos verificar a ascensão de um novo Modelo, um Modelo Flexível (pós Burocrático)

Quadro 1 – Emergência de um novo modelo de organização do trabalho no sector público.

<p align="center">Em declínio Modelo Burocrático</p>	<p align="center">Em emergência Modelo Flexível (Pós-Burocrático)</p>
(Criado no início do século XX para eliminar o patronage e criar uma função pública de carreira)	(Práticas inovadoras para melhorar o rendimento e a qualidade de vida no trabalho)
- Estrutura hierárquica rígida, com múltiplos níveis.	- Estrutura organizacional mais horizontal e mais flexível (eliminação de chefias intermédias).
- Cadeia de comando de cima para baixo, centralização das decisões	- Participação dos trabalhadores nas decisões (empowerment), partilha de informação.
- Divisão de trabalho especializado, descrição de tarefas de âmbito limitado.	- Utilização crescente do trabalho em equipa, ampliação das tarefas desempenhadas.
- Tarefas administrativas e repetitivas desempenhadas pela maioria dos trabalhadores.	- Empregos mais especializados e com maior intensidade de saber.
- Meio trabalho rígido e regras e regulamentos.	- Delegação de responsabilidades.
- Formação.	- Aprendizagem continua.
- Mobilidade de carreira vertical para uma minoria.	- Progressão horizontal e em espiral na carreira.
- Fraca importância dada à questão do ambiente de trabalho.	- Ambiente de trabalho positivo e saudável.

Fonte: Adaptado de Lowe (2001) e Zuurmonde (1998).

2. A Formação e a mudança organizacional

Uma organização possui a capacidade de continuamente criar o futuro que realmente deseja. Para que assim aconteça, reflecte sobre o seu desempenho actual e sobre os factores que o envolveram, pensa sobre os diversos futuros possíveis e qual, de entre eles, é o desejado, elabora um projecto e implementa as acções necessárias para se mover da situação actual para a desejada.

Ao pensar sobre o futuro, qualquer organização precisa de se questionar constantemente sobre três aspectos:

- O que quer ser?
- Qual o ambiente em que está inserida?
- Como será a sua inclusão nesse novo ambiente?

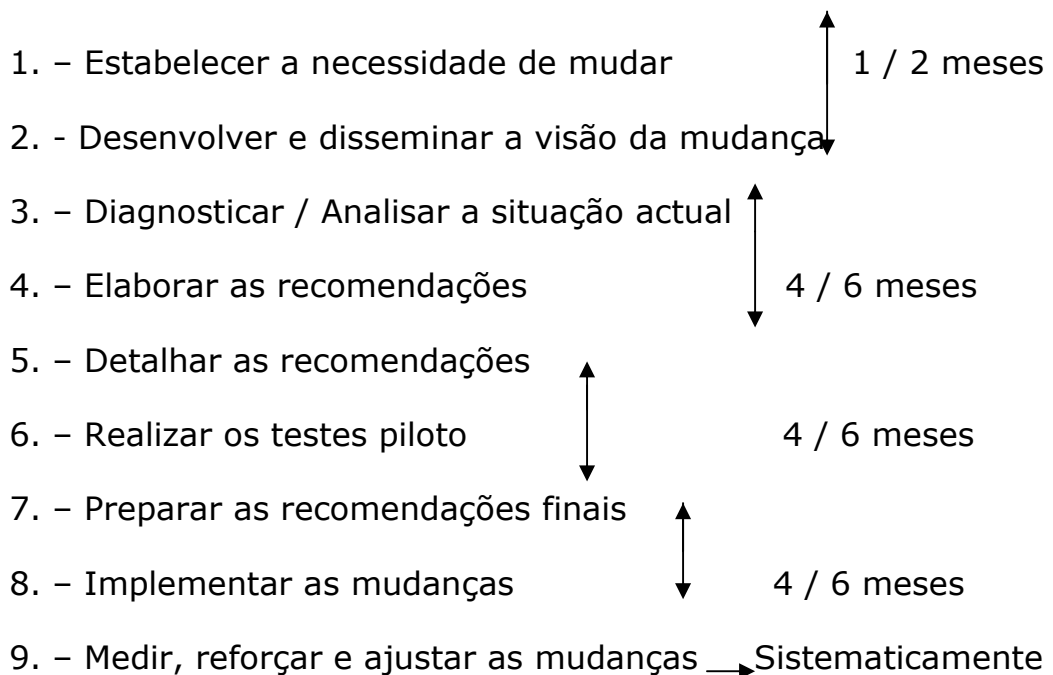
Qualquer que seja o processo de mudança adoptado, este contempla sempre duas vertentes, ou atingimos o nosso objectivo ou então geramos tensões e conflitos dentro da organização. Um processo de mudança sustentada exige líderes fortes e criativos. Estes necessitam de inspirar e persuadir as pessoas a concluírem processos que, por vezes, são difíceis e prolongados. Os líderes empenhados na mudança podem surgir em qualquer nível da organização e não só na gestão a nível de topo.

Quando um colaborador realmente conhece os seus objectivos e os objectivos da organização, poderá colaborar e participar nas mudanças que forem propostas, dado que comunicação é extremamente importante no desenvolvimento de um processo de mudança. Um colaborador informado, e envolvido com a organização é um colaborador motivado.

Ao transpormos esta teoria para as Autarquias, devemos ter em conta que estas são organizações extremamente burocráticas, e por vezes muito fechadas e muito reticentes a processos de mudança, como já referi anteriormente.

Mas quando fazemos uma retrospectiva do que tem sido a forma de funcionar e de como queremos funcionar daqui para a frente, é importante pensar no nosso capital humano e como é que este vai reagir à mudança.

Para Galpin (2000, p.24 e 25) o modelo do processo de gestão da mudança tem como base o cumprimento de nove etapas:



O tempo que cada uma das etapas leva a estar concluída para podermos passar à etapa seguinte é variável, pois este depende das situações e da mudança que pretendemos para a nossa organização.

Para Carapeto e Fonseca (2005, p.346) a mudança nas organizações não é um tema recente, dando por isso origem a varias abordagens teóricas como se pode verificar pelo quadro 2.

Quadro 2 – As Mudanças nas Organizações

ONTEM/HOJE	HOJE/AMANHÃ
- Mudanças através de projectos isolados	- Mudanças integradas em operações mais vastas (por exemplo a aplicação da gestão da qualidade total)
- Mudanças periódicas	- Mudanças permanentes sem caos
- Abordagem sociológica: Indivíduos, grupos, obstáculos, medos, estratégias de poder, etc.	- Abordagens combinando a sociologia, a cultura e o pragmatismo
- Numerosas iniciativas não conduzidas a prazo	- Consciência da necessidade de ir até ao fundo do processo de mudança
- Ausência de estratégias organizacionais	- Importância das estratégias organizacionais
- Reestruturação, fenómeno especial	- Reestruturação permanente
- Mudanças que implicam com frequência reduções de efectivos	- Mudanças orientadas para melhorias práticas e o crescimento, reduções de efectivos menos frequentes
- Dificuldade de concretização	- Diminuição lenta da dificuldade de concretização.

FONTE: Carapeto e Fonseca (2005)

Da análise deste quadro podemos concluir que se verifica um aumento das mudanças, com um nível relativamente baixo de resistência.

Quando falamos de mudança numa Autarquia, temos um elevado numero de resistentes, e é importante determinar quais a causas desse comportamento. Carapeto e Fonseca (2005, p.347), identificam algumas das razões para ser resistente à mudança. Segundo o estudo de Joseph e Jimmie Boyett (1999, p.64 a 70), seleccionam seis causas para os funcionários serem resistentes à mudança, como podemos verificar no quadro seguinte:

Quadro 3 – Causas e consequências para resistir à mudança.

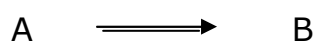
CAUSAS	CONSEQUÊNCIAS
- Percepção de um resultado negativo	- Vou ser afectado de uma forma negativa por esta mudança.
- Medo de mais trabalho	- Estas mudanças só me vão trazer mais trabalho
- Necessidade de mudar os hábitos	- Mas se isto sempre se fez assim, porque é que vou ter de fazer de outra forma
- Falta de comunicação	- Se o funcionário não sabe o porquê o para quê desta mudança, não se sente envolvido na mesma, torna-se um entrave.
- Incapacidade de alinhar a direcção como um todo	- Todo o sistema de normas e regulamentos tem de ser revisto, por forma a que toda a organização seja contemplada no projecto de mudança.
- Rebelião dos funcionários	- A resistência mais agressiva dos funcionários deve-se ao facto de como não estão parcialmente ou totalmente envolvidos no processo da mudança se sentirem obrigados a mudar.

Fonte: Adaptado Carapeto e Fonseca (2005)

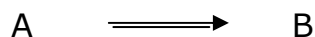
Para uma Autarquia, a necessidade da mudança passa muito pela adaptação dos seus funcionários às novas inovações tecnológicas, às alterações legislativas, alterações às políticas de gestão que conduzem à contenção de custos administrativos.

E então surge uma questão, que podemos dizer, está intimamente relacionada com este nosso projecto de mudança. Isto é, para mudar é preciso formar. Vejamos porquê.

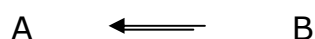
Se considerarmos que A = Formação e B = Mudança Organizacional, quatro situações podem acontecer; *Situação 1* – Podemos dizer que haverá sempre uma **Relação de Causa Efeito**, ou seja a Formação influencia a Mudança dentro da organização, sendo A a variável dependente e B a variável independente.



Concluimos então, que quando formamos pessoas estamos a promover a mudança dentro da nossa organização. *Situação 2* - A é Contingente de B, ou seja, eu não devo implementar um processo de mudança organizacional se não formar os colaboradores.

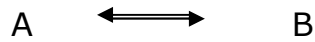


Aliás a Mudança Organizacional não acontece se a Formação dos colaboradores não acontecer. *Situação 3* – A Formação acontece porque estamos num processo de Mudança Organizacional



A Organização muda e o indivíduo procura a formação. *Situação 4* - Iniciamos um Plano de Formação e mudamos a nossa organização, mas ao mudarmos a nossa organização, vamos ter de efectuar várias acções de manutenção no nosso plano de formação, porque a

mudança da nossa organização vai detectar novas necessidades de formação. Tendo como resultado um efeito feedback.



Concluimos então que as organizações são sistemas vivos, pois vivem da inovação, que gera mudanças e as mudanças conduzem à procura de formação.

Moacir Gadotti (2001), refere que "...o conhecimento é o grande capital da humanidade. Não é apenas o capital transaccional que precisa dele para a inovação tecnológica. Ele é básico para a sobrevivência de todos. Por isso ele não deve ser vendido ou comprado, mas disponibilizado a todos." (p.34)

É neste sentido que a Formação nos demonstra como lidar com os conhecimentos à nossa volta. A Formação deve dar as ideias chave para lidar com a informação, e estratégias de aprender a aprender.

A Organização é um empreendimento social através do qual se reúnem recursos variados para se atingirem objectivos. Sem recursos não há como atingir os objectivos. Os recursos humanos de uma organização devem ser vistos como mais do que o número de pessoas que trabalham na organização.

A componente humana compreende todo o conjunto de talentos, habilidades, conhecimentos e potencial de desenvolvimento ou seja, uma única pessoa transporta um conjunto diverso de talentos.

Reconheceu-se a complexidade do factor humano e foram criados departamentos e direcções de recursos humanos, destinados a gerir as relações das pessoas com as organizações com tudo o que isso implica.

A formação de recursos humanos pode ser entendida como um esforço organizado que transforma as competências individuais e vise melhorar o desempenho colectivo para atingir os fins organizacionais. Por vezes, a formação é considerada um processo educacional de curto – prazo que, através de procedimentos organizados, visa dotar as pessoas de novos conhecimentos, novas competências e novos comportamentos. A formação é planeada de acordo com os objectivos que foram previamente definidos pela organização.

Uma carreira começa quando escolhemos a opção profissional, que começa por um processo de recrutamento e selecção. Após a admissão, é avaliado o nosso desempenho, para aferir o nosso grau de adaptação às funções que nos foram atribuídas.

A avaliação de desempenho implica a avaliação do potencial humano da nossa organização, é um processo que consiste em apreciar / avaliar periodicamente o desempenho de cada pessoa na sua função, bem como o seu potencial de desenvolvimento futuro. A avaliação do desempenho não é um fim em si mesmo, mas um instrumento, um meio, uma ferramenta para melhorar os resultados da organização, através dos seus membros.

A formação deverá traduzir-se num ajustamento dos desempenhos profissionais esperados aos objectivos definidos pela organização.

Para uma melhoria no desempenho é necessário que as pessoas e organizações aprendam e mudem. As mudanças geram tensões, ansiedades e, por vezes, ressentimentos. A resistência existe porque os colaboradores temem abandonar rotinas e familiaridades, muitas vezes por pensarem que a formação é só para aqueles que têm um mau desempenho dentro da organização.

3. A formação nas autarquias

A formação profissional na Administração pública é regulamentada pelo Decreto-Lei n.º50/98, de 11 de Março, e define a formação profissional no seu artigo 3º como "...o processo global e permanente através do qual os funcionários e agentes, bem como os candidatos a funcionários sujeitos a um processo de recrutamento e selecção, se preparam para o exercício de uma actividade profissional, através da aquisição e do desenvolvimento de capacidades ou competências, cuja síntese e integração possibilitam a adopção dos comportamentos adequados ao desempenho profissional e à valorização pessoal e profissional."

Ainda no mesmo diploma no seu artigo 8º são definidos os objectivos da formação profissional:

"...

- a) Contribuir para a eficiência, a eficácia e a qualidade dos serviços;
- b) Melhorar o desempenho profissional dos funcionários e agentes da Administração Pública, fomentando a sua criatividade, a inovação, o espírito de iniciativa, o espírito crítico e a qualidade;
- c) Assegurar a qualificação dos funcionários para o ingresso, acesso e intercomunicabilidade nas carreiras;
- d) Contribuir para a mobilidade dos efectivos da Administração Pública;
- e) Contribuir para a realização pessoal e profissional dos funcionários e agentes da Administração, preparando-os para o desempenho das diversas missões para que estão vocacionados;
- f) Complementar os conhecimentos técnicos e os fundamentos culturais ministrados pelo sistema educativo."

A formação profissional tem como princípios os estipulados no artigo 9º do Decreto-Lei n.º50/98, de 11 de Março;

"(...)

- a) Universalidade, porque abrange genericamente os funcionários e agentes, bem como os candidatos a funcionários, da administração pública;
- b) Continuidade, porque se reveste de uma função de educação permanente ao longo de toda a carreira;
- c) Utilidade funcional, porque se relaciona com as necessidades do serviço público e da sua gestão, com a política de qualidade do pessoal e de emprego público, com as necessidades de carácter organizativo e as aspirações de desenvolvimento sócio-profissional dos respectivos funcionários e agentes;
- d) Multidisciplinaridade, porque abarca diversos ramos do conhecimento e técnicas necessárias à satisfação das necessidades dos serviços públicos e à realização e motivação profissional dos respectivos funcionários e agentes, tendo em conta a evolução do saber e dos meios tecnológicos;
- e) Desconcentração e descentralização, porque procura diversificar os locais de realização das acções de formação, procurando facilitar o acesso dos funcionários às mesmas;
- f) Complementaridade, enquanto sequência natural do sistema educativo.

A formação profissional dentro da Administração Pública assume a forma de formação inicial ou de formação contínua, pode decorrer em dois momentos. Numa fase anterior à admissão na função pública, quando determinada formação actua como uma condicionante para formalizar a candidatura, ou na fase posterior à admissão. A formação contínua tem como objectivos, ser um complemento da formação de base, ser um instrumento facilitador da adaptação às novas tecnologias de forma a facilitar e a melhorar o desempenho profissional dos funcionários ou agentes e visa o desenvolvimento pessoal e profissional de forma a obter uma promoção ou uma mudança de carreira.

A formação continua, tem como modalidades;

- a. A formação de aperfeiçoamento, que como o próprio nome indica, destina-se ao aperfeiçoamento profissional do funcionário.
- b. A formação de especialização, tem como objectivos o dotar, ou aperfeiçoar conhecimentos, relativos a determinada área.
- c. A formação para a promoção na carreira, desde que devidamente regulamentada e especificada em legislação própria, visa desenvolver conhecimentos considerados indispensáveis para o exercício de determinada função.
- d. A formação de reconversão profissional, tem como objectivo dotar o funcionário de conhecimentos e competências para o desempenho de uma função diferente da que este desempenha no momento.

Quando falamos de formação temos também de falar na autoformação, que não é mais do que o acesso à formação que contribua para o aumento das suas qualificações por iniciativa individual, prevista no artigo 25º do Decreto-lei n.º50/98, de 11 de Março.

A avaliação da formação profissional é realizada, não só em função dos objectivos previamente estabelecidos a nível individual, como também é avaliado o desempenho profissional dos funcionários ou agentes em função dos resultados da própria entidade. (ex. índice da satisfação dos munícipes).

A formação profissional é sem dúvida um pilar das organizações dos nossos tempos, sendo uma base essencial, tem de ser acompanhada, para que, de uma forma atempada possam ser diagnosticadas quais as necessidades formativas de cada um dos colaboradores. Este

acompanhamento terá de ser feito pelo pessoal dirigente e de chefia no próprio local de trabalho, fazendo um acompanhamento dos conhecimentos, e das aptidões para o correcto desempenho das funções de cada funcionário ou agente da administração pública que estão a seu cargo.

A formação profissional deve de ser rigorosamente planeada (Pereira 2001, p.42), enumera as etapas que devemos percorrer:

Definir a politica da formação – identificando as áreas e as matérias que serão ministradas, os custos financeiros, sejam este ao nível da intervenção dos meios humanos como ao nível dos materiais utilizados, por forma, a não existirem desvios.

- Diagnóstico das necessidades formativas – como já referimos anteriormente, é necessário que esta seja efectuada de uma forma sistémica, dinâmica e periódica, tendo em conta a evolução e o desenvolvimento que se pretende alcançar.
- Fixação dos objectivos de formação – estes devem explicitar de forma clara quais as contribuições que deverão ser concretizadas no final da formação, e dever-se-à também, elaborar objectivos de concretização do plano de formação.
- Programação – devemos ter sempre um cronograma da formação devidamente actualizado.
- Execução – Em qualquer momento podermos consultar o plano de formação e obter informações sobre quantas acções já estão concluídas, quantas estão a decorrer, quantas já terminaram, quantas ainda estão por realizar, quantas foram anuladas ou adiadas.
- Acompanhamento – podemos dizer que estas devem ser sempre acompanhadas, não só dando apoio administrativo como fazendo uma análise do nosso plano de formação e colocando as novas necessidades formativas que vão surgindo ao longo do ano.

- Avaliação – a avaliação não deve ser feita única e exclusivamente ao plano de formação. Deverá também ser feita às acções de formação de uma forma individual, ou seja, cada acção deverá ser avaliada pelos formandos que participaram. Passado um período de tempo determinado, deverá ser verificada pela organização a eficácia das mesmas acções no contexto de trabalho, pois só assim podemos avaliar se o plano foi realmente eficiente e eficaz.

A formação funciona como um ciclo que se renova cada vez que se repete, Chiavenato (1995), como podemos verificar pela figura seguinte:

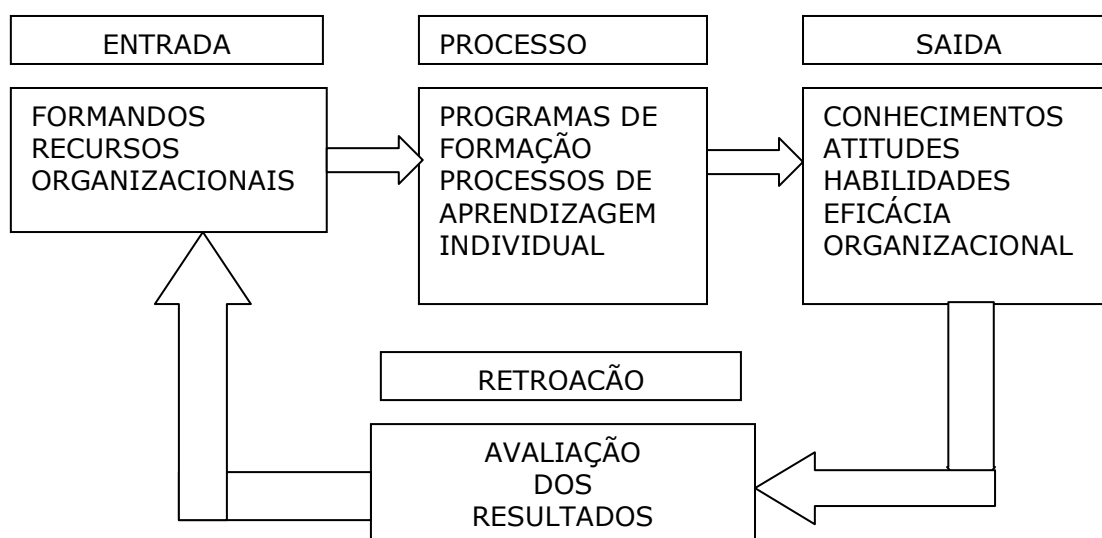


Figura 2 – Ciclo da Formação

Fonte: Chiavenato (1995)

Muito se fala sobre formação, mas sobre formação autárquica ainda muito pouco se falou. Existem no entanto duas instituições que merecem ser referenciadas neste contexto de formação autárquica, são elas: o Centro de Estudos e Formação Autárquica – (CEFA) – criado pelo Decreto – lei n.º 161/80, de 28 de Maio, e o Instituto Nacional da Administração Pública – INA, criado um ano antes do CEFA Decreto-Lei n.º 160/79, de 30 de Maio. Estas instituições têm como função contribuir, através do ensino e da investigação científica

para o aperfeiçoamento e modernização administrativa do Estado, (Pereira 2001).

Com a entrada de Portugal na Comunidade Europeia em 1986, surgem programas de apoio à formação e que visam apostar no capital humano das Autarquias em Portugal como é o caso dos últimos dois programas que seguidamente descrevo, que contemplaram fundos comunitários para a formação.

4. III Quadro comunitário de apoio – O Programa Foral

O programa de formação para as Autarquias Locais, foi aprovado pela resolução do Conselho de Ministros n.º 171/2000, de 16 de Novembro, publicada no Diário da República n.º 283, I Série, de 9 de Dezembro, e alterada pela resolução do Conselho de Ministros n.º 146/2002, de 27 de Novembro, publicada no Diário da República n.º 297, I Série, de 24 de Dezembro.¹

O programa de formação para as autarquias locais foi financiado pelas medidas do Fundo Social Europeu (FSE), enquadrado no Eixo 1, dos Programas Operacionais do Continente, do Quadro Comunitário de Apoio III, para o período de 2000 a 2006, com o apoio de recursos financeiros nacionais. Este programa nasceu porque se tornou urgente formar, dotar de conhecimentos e competências os funcionários da Administração Local, dado que, durante vários anos vivemos um período de quase indiferença no que dizia respeito ao investimento no capital humano das nossas Autarquias.

¹ www.programaforal.gov.pt

A Administração Central iniciou um processo de descentralização de poder e de competências que transitaram para os Municípios, nomeadamente no âmbito da protecção civil, da educação, da acção social e do ambiente. Tornou-se necessário dar resposta a estas novas atribuições e competências, sendo por isso necessário formar funcionários e agentes da administração local, para que os serviços continuassem a ser prestados com a qualidade que os contribuintes merecem, e exigem. Entrámos numa fase de reestruturação interna dos serviços, e foi necessário motivar os funcionários e agentes para as mudanças apresentadas.

Interessava às organizações que as pessoas frequentassem acções de formação, formação esta que deveria apostar em projectos com conteúdos técnicos e científicos adaptados às necessidades das Autarquias. (ex. tecnologias da informação).

Os projectos candidatados a esta medida tinham de visar a modernização da Administração Local, pelo que se tornava necessário o aumento das qualificações dos seus funcionários e cumulativamente, dotar a Administração Local de uma maior capacidade de resposta. Desta forma, todas as acções de formação tinham de ser classificadas dentro das seis áreas de formação, definidas pelo Programa Foral, que passo a enumerar;

- Reforço das competências gerais,
- Melhoria da qualidade da gestão pública e autárquica e reforço de competências gerais
- Reforço das competências técnicas, decorrentes do processo de transferência de atribuições e competências em curso
- Apoio a processos de modernização administrativa
- Promoção da formação generalizada em informática

- Apoio ao desenvolvimento da formação.

Este programa tinha como beneficiários finais:

- Câmaras Municipais;
- Juntas de Freguesia
- Empresas Municipais e Intermunicipais
- Empresas Concessionárias de Serviços Municipais
- Empresas Públicas, Concessionárias do Estado e de Capitais Mistos
- Entidades Formadoras Acreditadas
- Associações de Municípios e de Freguesias
- Organismo Central de Formação para a Administração Local
- Etc.

As entidades promotoras eram aquelas que titulavam o pedido de financiamento, e por último os destinatários finais eram os funcionários e agentes da Administração Local, dos

- Municípios
- Associações de Municípios
- Freguesias
- Associações de Freguesias
- Comunidades Intermunicipais
- Áreas Metropolitanas
- Assembleias Distritais
- Empresas Municipais e Intermunicipais e
- Empresas Concessionadas de Serviços Municipais.

5. Quadro Referencia Estratégico Nacional – Programa Operacional Potencial Humano – (POPH)

“O Programa Operacional Potencial Humano (POPH) constitui um dos maiores programas operacionais de sempre, concentrando perto de 8,8 mil milhões de euros de investimento público, dos quais 6,1 mil milhões são comparticipação do Fundo Social Europeu. No Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN) esta dotação representa 37% dos apoios estruturais, naquela que é uma aposta estratégica sem precedentes na qualificação dos portugueses e no reforço da coesão social.

A prioridade do POPH é em primeira linha a de contribuir para superar o défice de qualificações da população portuguesa, vencendo aquela que é uma das maiores debilidades do nosso capital humano. Em simultâneo o Programa visa apoiar a promoção do conhecimento científico e da inovação como motores de transformação do nosso modelo produtivo. Por outro lado, procura estimular a criação e a qualidade do emprego, apoiando os empreendedores e a transição dos jovens para a vida activa, ao mesmo tempo que concorre para a promoção da igualdade de oportunidades, tanto na vertente da igualdade de género como na da luta contra a exclusão social.

Estas prioridades são concretizadas através de tipologias de intervenção distribuídas por 10 eixos, cobrindo áreas como a Qualificação Inicial, a Aprendizagem ao Longo da Vida, a Gestão e Aperfeiçoamento Profissional, a Formação Avançada, a Cidadania e o Desenvolvimento Social.

O POPH é um programa orientado para o cumprimento de metas exigentes. Até 2010 deverá ser apoiada a qualificação de 1 milhão de activos, associada à expansão da rede de Centros Novas Oportunidades, bem como a qualificação de 650 mil jovens,

assegurando que o 12º ano seja o referencial mínimo de escolaridade e que as ofertas profissionalizantes de dupla certificação passem a representar metade das vagas em cursos de educação e de formação que permitam a conclusão do secundário. Estes são apenas alguns exemplos daquilo que podemos antever como resultados que se esperam da execução do Programa: um país em que os activos estão melhor qualificados, em que os jovens concluem o secundário e em que o abandono escolar está a ser vencido.

Para atingir estes objectivos é fundamental seguir no âmbito do Fundo Social Europeu as orientações do QREN, materializadas nos princípios da concentração, da selectividade e da sustentabilidade financeira. É por isso que temos um Programa onde se concentram valências que estavam dispersas por mais de uma dezena de programas. O tempo é de concentrar recursos e de os aplicar em actividades que produzam resultados. Seremos por conseguinte selectivos, apostando em projectos capazes de produzir efeitos multiplicadores, com viabilidade económica e sustentabilidade financeira.

Trata-se de um desafio muito exigente que requer o estabelecimento de uma rede positiva de esforços entre todos os stakeholders do Programa. Só assim será possível contribuir para que nosso potencial humano seja ampliado e que o crescimento económico e social do país seja mais sólido e sustentado.”

Escolhi transcrever a mensagem do gestor do programa, porque entendi que esta transmite de uma forma clara e sucinta os objectos e as características do Programa Operacional Potencial Humano (POPH).

O quadro 4 - que contempla os 10 Eixos Prioritários do POPH, as suas tipologias de intervenção com vista a atingir os objectivos estabelecidos;

Quadro 4 – Eixos, objectivos e tipologia de intervenção – POPH

Eixo Prioritário	Objectivos	Tipologia de Intervenção
<p>1-Qualificação inicial dos jovens</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Combater o insucesso e o abandono escolar; -Promover ofertas de formação de dupla certificação; -Valorizar o ensino pós secundário; -Promover a empregabilidade dos jovens; - Incrementar a igualdade de oportunidades entre ambos os sexos 	<ul style="list-style-type: none"> - Sistemas de aprendizagem; -Cursos profissionais; -Cursos de educação e formação de jovens; -Cursos de especialização tecnológica.
<p>2-Adaptabilidade e aprendizagem ao longo da vida</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar os níveis de qualificação dos activos – sejam eles empregados ou desempregados - Alargar as oportunidades de acesso à formação - Expandir e consolidar o sistema de reconhecimento, validação e certificação de competências - Incrementar a igualdade de oportunidades entre ambos os sexos 	<ul style="list-style-type: none"> - Reconhecimento, validação e certificação de competências; - Cursos de educação e formação de adultos; - Formações modulares certificadas.
<p>3-Gestão e aperfeiçoamento profissional</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Apoiar processos de modernização e inovação organizacional; - Aumentar a participação dos trabalhadores nas acções de formação; - Apoiar formações estratégicas para a gestão e a inovação da Administração pública - Promover os factores de realização da igualdade entre homens e mulheres 	<ul style="list-style-type: none"> - Programa de Formação para pequenas e médias empresas; - Programa de formação acção para entidades de economia social; - Formação para a Inovação e gestão; - Qualificação dos profissionais da administração pública central e local e dos profissionais de saúde - Qualificação dos profissionais do sector da educação.
<p>4- Formação avançada</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar a realização de novos doutoramentos; - Aumentar o n.º de investigadores; - Aumentar o investimento público em Investigação científica - Alargar a base social dos estudantes do ensino superior e promover novos mecanismos de apoio à mobilidade 	<ul style="list-style-type: none"> - Bolsas de formação avançada; - Promoção do emprego científico; Bolsas e programas para estudantes do ensino superior
<p>5- Apoio ao empreendedorismo e à transição para a vida activa</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Apoiar a criação de emprego e o empreendedorismo; -apoiar projectos de criação de novas empresas; - Desenvolver o micro crédito; -Apoiar a transição de jovens qualificados para o mercado de trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> - Apoios ao emprego; - Estágios profissionais; - INOV contacto

Eixo Prioritário	Objectivos	Tipologia de Intervenção
<p style="text-align: center;">6 – Cidadania, inclusão e desenvolvimento social</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Intervir em territórios com maior índice de exclusão, ou atingidos por calamidades; - Aumentar a capacidade de resposta, em situações sociais delicadas; - Prevenir o insucesso e abandono escolar em meios desfavorecidos; - Promover a qualificação e a integração no mercado de trabalho de pessoas graus de deficiência ou de incapacidade. - Promover a cidadania activa numa cultura que valorize a participação cívica. 	<ul style="list-style-type: none"> - Formação para a inclusão; - Qualificação de pessoas com deficiência ou incapacidade; - Apoio à mediação e integração das pessoas com deficiência ou incapacidade; - Qualidade dos serviços e organismos; - Acções de investigação, sensibilização e promoção de boas práticas; - Formação em língua portuguesa para estrangeiros; - Apoio ao acolhimento e integração dos imigrantes e inclusão social de crianças e jovens; - Acções de formação e iniciativas de sensibilização dirigidas a públicos estratégicos no domínio do acolhimento e integração de imigrantes; - Acções de investigação e promoção de campanhas de sensibilização de opinião pública em matéria de imigração; - Programas integrados de promoção do sucesso educativo.
<p style="text-align: center;">7- Igualdade do género</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar a eficiências das políticas públicas na promoção da igualdade do género; - Difundir os valores da igualdade do género através da educação e da informação; - Promover a conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal criando condições de paridade e harmonização das responsabilidades profissionais e familiares; - Prevenir a violência de género, incluindo a violência doméstica e o tráfico de seres humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> - sistema estratégico de informação e conhecimento; - Planos para a igualdade; - Apoio técnico e financeiro às organizações não governamentais; - Apoio a projectos de formação para públicos estratégicos; - Sensibilização e divulgação da igualdade de género e prevenção da violência de género; - Apoio ao empreendedorismo, associativismo e criação de redes empresariais de actividades económicas geridas por mulheres.

Eixo Prioritário	Objectivos	Tipologia de Intervenção
<p style="text-align: center;">8- Algarve</p>	<p>A região do Algarve é uma opção estratégica dado que tem grandes potencialidades económicas, mas também grandes deficiências, desta forma este eixo foi criado para colmatar algumas falhas ao nível do potencial humano e a valorização do território.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Cursos profissionais e cursos de formação profissional de dupla certificação para o sector do turismo, - reconhecimento, validação e certificação de competências, - Cursos de educação formação de jovens e adultos, - Formações modulares, - programas de formação – acção para pequenas e médias empresas. - Formação para a inovação e gestão - Qualificação dos profissionais da administração pública central e local e dos profissionais da saúde; - Qualificação dos profissionais do sector da educação. - Formação para a inclusão; - Qualificação das pessoas com deficiência ou incapacidade, - Apoio à mediação e integração das pessoas com deficiência ou incapacidade, - Formação em língua portuguesa para estrangeiros, - Apoio ao acolhimento e integração de imigrantes, - Acções de formação e iniciativas de sensibilização dirigidas a públicos estratégicos no domínio do acolhimento e integração de imigrantes, - Programa de integrados de promoção do sucesso educativo, - Planos para a igualdade, - Apoio técnico às organizações não governamentais, - Apoio a projectos de formação para públicos estrangeiros

Eixo Prioritário	Objectivos	Tipologia de Intervenção
<p style="text-align: center;">9- Lisboa</p>	<p>-foi feita uma escolha criteriosa de estratégias de intervenção, dado que, o padrão de desenvolvimento sócio económico deixou de cumprir com os critérios de elegibilidade regional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Cursos profissionais e cursos de formação profissional de dupla certificação para o sector do turismo, -Cursos de especialização tecnológica, - Reconhecimento, validação e certificação de competências, - Cursos de educação formação para adultos, - Formações modulares certificadas, - Formação para a inovação e gestão, - Qualificação dos profissionais da administração pública central e local e dos profissionais da saúde, - Qualificação dos profissionais do sector da educação; - Formação para a inclusão, - Qualificação das pessoas com deficiência ou incapacidade, - Apoio à mediação e integração das pessoas com deficiência ou incapacidade, - Qualidade dos serviços e organizações, - Acções de investigação, sensibilização e promoção de boas praticas, - Formação em língua portuguesa para estrangeiros, Apoio ao acolhimento e integração dos imigrantes, - Acções de formação e iniciativas de sensibilização dirigidas a públicos estratégicos no domínio do acolhimento e integração dos imigrantes, - Programas integrados de promoção do sucesso educativo, - Planos para a igualdade, - Apoio técnico e financeiro às organizações não governamentais, -Apoio a projectos de formação para públicos estratégicos, - Apoio ao empreendedorismo, Associativismo e criação das redes empresariais de actividades económicas geridas por mulheres.
<p style="text-align: center;">10- Assistência técnica</p>	<p>- Acompanhar a gestão e controlar o programa operacional</p>	<p>- Reforço da capacitação institucional dos parceiros sociais</p>

6. Síntese reflexiva

As Autarquias Locais, enquanto organização, estão a mudar, deixando aos poucos e poucos de serem organizações tão burocráticas passando a ser organizações onde é dada uma especial importância às pessoas.

Hoje em dia eu diria que a maior parte destas tem planos de formação anuais elaborados com base na recolha de necessidades de formação fiáveis e onde, a qualquer momento, se podem tomar decisões e fazer revisões adequadas, tendo sempre como base as necessidades formativas dos funcionários e os objectivos da autarquia (organização). E para este facto muito ajudou a elaboração de programas de formação específicos no âmbito do III- QCA e no âmbito do QREN.

Cada vez mais municípios estão certificados pelas normas da qualidade, o que significa que as Autarquias estão a rever todos os seus processos e procedimentos para atingirem os seus objectivos de eficiência, eficácia e satisfação dos munícipes.

Para concretizar este objectivo, a Autarquia tem de formar os seus colaboradores por forma a terem funcionários habilitados, satisfeitos e motivados nas suas funções, pois só desta forma conseguirá atingir o objectivo máximo – a satisfação dos munícipes com o serviço prestado.

CAPITULO II

SATISFAÇÃO PROFISSIONAL

1. Introdução

Por vezes haverá uma tendência para confundir Satisfação com Motivação, mas na verdade podemos estar satisfeito com uma parte do nosso trabalho, mas não é por causa disso que nos sentimos motivados, isto é, se entendermos a satisfação como um desejo realizado, isto não é estar motivado, por outro lado se entendermos motivação como a causa geradora desse desejo, então podemos dizer que quando desejamos algo, e o queremos ver satisfeito, é porque existe uma motivação que pode ser intrínseca ou extrínseca para poder satisfazer esse nosso desejo.

Mas, por outro lado, a insatisfação também pode ser a causa geradora de uma ou várias motivações.

E as razões de uma insatisfação profissional podem incluir:

- Colegas de trabalho desmotivados,
- Conflitos com o superior hierárquico
- Remuneração desenquadrada com as funções que desempenha
- Equipamento de trabalho deficitário o que tem em mau estado
- Receio de perder o emprego
- A rotina do seu dia a dia – funções rotineiras
- Exercer uma função, desenquadrada com as suas habilitações ou competências.

Um dos grandes incentivos para combater a insatisfação profissional é a remuneração, não só por ser dinheiro, mas porque na nossa sociedade actual é impossível viver sem ele, logo o dinheiro satisfaz uma grande parte das nossas necessidades.

As teorias que se seguem, ajudam a compreender quais as causas ou as razões da Satisfação ou Insatisfação Profissional.

2. Teorias da Satisfação

2.1 A hierarquia das necessidades de Maslow

"Maslow (1943) formulou uma teoria da motivação com base no conceito da hierarquia de necessidades que influenciam o comportamento humano, ... À medida que o homem satisfaz suas necessidades básicas outras mais elevadas assumem o predomínio do seu comportamento."

(CHIAVENATO, 1995; p.68 a 69)

A teoria da hierarquia das necessidades de Maslow (1943), está estruturada segundo uma pirâmide de necessidades, que só vamos subindo quando a necessidade anterior está completamente satisfeita.

As diversas necessidades, foram classificadas por Maslow (1943), como necessidades de ordem superior, como são as necessidades de auto-realização, de auto-estima e as sociais e as de ordem inferior, tais como, as necessidades de segurança e as fisiológicas, como podemos verificar pelo quadro seguinte:

Quadro 5 – Necessidades, definições e níveis da hierarquia da satisfação de Maslow

Necessidade	Definição	Nível
Necessidades Fisiológicas	São as necessidades inerentes ao bom funcionamento do corpo humano. (tais como beber, comer, dormir, respirar e ter um abrigo)	Nível inferior/necessidades Primárias
Necessidades de Segurança	Está relacionada com a protecção, com a necessidade que o ser humano tem de viver em segurança, longe dos perigos.	
Necessidades Sociais	Estas conforme o próprio nome indica estão relacionadas com a sociedade com a aceitação, com a participação e a associação que temos na sociedade.	Nível Superior /Necessidades Secundárias
Necessidades de Auto-Estima	Estão relacionadas como a forma como nos avaliamos e nos vemos, envolve conceitos como autoconfiança, status, prestígio, consideração, respeito, poder, e valor.	Nível Superior /Necessidades Secundárias
Necessidade de Auto-realização	Estas permitem-nos identificar o nosso potencial e a utilização de todas as nossas capacidades.	Nível Superior /Necessidades Secundárias

Esta teoria contempla os seguintes pressupostos:

- Só quando a necessidade da base da pirâmide está satisfeita, deixa de influenciar o comportamento do indivíduo, e o comportamento passa a ser influenciado pelo 2º nível da pirâmide, ou seja, apenas as necessidades não satisfeitas da pirâmide é que influenciam o comportamento.

Cada indivíduo, tem sempre mais do que uma motivação, ou seja, o seu comportamento é influenciado por quase todos os níveis da pirâmide, mas nem todos os indivíduos ambicionam chegar ao topo da pirâmide ficando-se alguns pelo meio desta. (ex. pelas necessidades sociais), e outros ficam mesmo pela base.

Mas se uma necessidade de nível inferior de um momento para o outro, deixa de estar satisfeita, esta volta a ser uma necessidade

predominante, ou seja esta precisa de ser satisfeita, para que o indivíduo possa centrar o seu comportamento – a sua motivação na necessidade seguinte.

Segundo Alcoforado (2000, p.97), “...esta teoria postula que qualquer necessidade não satisfeita é motivadora de comportamento e, a contrário, qualquer necessidade satisfeita deixa de o ser de forma dominante.”

Chiavenato (1987), elaborou um quadro onde relaciona a teoria de Maslow com as motivações para o trabalho, também referenciado por Joaquim Alcoforado (2000,p.98)

Quadro 6 – Necessidades de Maslow, Satisfação e Insatisfação

NÃO SATISFAÇÃO	NECESSIDADES	SATISFAÇÃO
Frustrações podem ser derivadas de:		Satisfações podem ser derivadas de:
Insucesso na profissão Desprazer no trabalho	Auto-realização	Sucesso na profissão Prazer no trabalho
Baixo status Baixo salário Sensação de inequidade	Estima	Interacção facilitada pelo arranjo físico Prestigio na profissão
Baixa interacção e relacionamento com colegas, chefias e subordinados	Sociais (amor)	Elevada interacção e relacionamento com colegas, chefia e subordinados
Tipo de trabalho e ambiente de trabalho mal-estruturados Políticas da empresa imprevisíveis	Segurança	Tipo de trabalho e ambiente de trabalho bem estruturados, políticas estáveis e previsíveis da empresa
Confinamento do local de trabalho Remuneração inadequada	Fisiológicas	Remuneração adequada para a satisfação das necessidades básicas.

Fonte: Chiavenato(1987, p.124); Alcoforado (2000, p.98)

2.2 A teoria dos dois factores de Herzberg

Esta teoria tem como pontos de estudo, os Factores Higiénicos e os Factores Motivacionais. Os factores higiénicos, podem ser considerados também como factores extrínsecos, ao indivíduo, pois para Herzberg (1972), os factores higiénicos são os factores relacionados com o ambiente em que este se encontra inserido, tais como:

- As políticas da organização onde trabalha,
- O nível de conforto e das condições de trabalho,
- As relações interpessoais, com os seus colegas e com a hierarquia da organização.
- A seu grau de satisfação com o salário que auferir no final do mês,
- O seu nível de segurança para com o seu emprego,

Os factores higiénicos, quando não estão completamente satisfeitos geram insatisfação por parte dos trabalhadores, e podem influenciar os seus comportamentos. Da mesma forma, os factores motivacionais intrínsecos influenciam o comportamento do indivíduo, pois estes estão relacionados com o conteúdo das funções que estes desempenham dentro de uma organização e o que estes recebem da organização. Para Herzberg (1972) os factores motivacionais estão relacionados com:

- O sucesso que o indivíduo tem dentro da organização,
- O reconhecimento, tanto da chefia como dos colegas,
- Quando lhe são delegadas determinadas responsabilidades e este tem a hipótese de executar as suas tarefas tendo como objectivo o aumento da sua produtividade,
- A hipótese de ser promovido,
- O estabelecer os seus próprios objectivos para que a sua avaliação de desempenho seja mais justa e eficaz.

Concluindo, dentro de cada um dos factores sejam eles higiénicos ou motivacionais, podemos dizer que temos indivíduos mais satisfeitos e outros menos satisfeitos. Da mesma forma se pode dizer que temos indivíduos menos insatisfeitos e outros mais insatisfeitos.

Como refere Chiavenato (1995), é interessante compararmos a teoria dos dois factores de Herzberg (1972), com a teoria das necessidades de Maslow (1943), dado que ambos falam de necessidades primárias e de necessidades secundárias, e ambos se referem ao facto de as necessidades primárias não serem de todo aquelas que mais influenciam o comportamento humano, mas vejamos o quadro seguinte:

Quadro 7 – Comparação das teorias de Maslow e Herzberg

Hierarquia das necessidades de Maslow		Factores de Higiene e motivação de Herzberg
Necessidades de Auto-realização	Motivaconais	O trabalho em si Responsabilidade Progresso Crescimento
Necessidade do Ego (estima)		Realização Reconhecimento Status
Necessidades Sócias	Higiénicos	Relações interpessoais Supervisão Colegas e subordinados
Necessidades de Segurança		Supervisão técnica Segurança no cargo (funções)
Necessidades Fisiológicas		Condições físicas de trabalho Salário Vida pessoal

Fonte: Chiavento (1995, p. 73)

Verificamos então, que as necessidades fisiológicas, de segurança e sociais da teoria de Maslow, estão equiparadas aos factores higiénicos de Herzberg, da mesma forma que as necessidades de auto estima e de auto realização estão relacionadas com os factores motivacionais.

3. Síntese reflexiva

Muitas teorias, têm estudado algumas das variáveis que ajudam a analisar o nível de satisfação profissional, como é o caso das apresentadas neste estudo Maslow (1943) e Herzberg (1972).

Podemos estar satisfeitos, apenas por termos os bens necessários à nossa sobrevivência, ou por em determinado momento da nossa vida termos um trabalho seguro, uma remuneração certa e permanente, ou até mesmo por se conseguir ter um bom relacionamento com os colegas, por sermos reconhecidos, pelo nosso desempenho, e até mesmo por as nossas opiniões serem tidas em consideração pelo órgão de gestão da organização.

Mas o facto de não estarmos satisfeitos com um destes factores não implica que estejamos totalmente insatisfeitos, segundo Herzberg (1972), não podemos dizer que se não estamos satisfeitos então estamos insatisfeitos e vice-versa, podemos ter indivíduos mais satisfeitos do que outros.

Embora a satisfação profissional dos Técnicos Superiores da Administração Local não tenha disponíveis indicadores de satisfação para poderem ser comparados, pensamos ser de todo o interesse do estudo abordar este tema, utilizando um estudo de Lester (1982) , Teacher Job Satisfaction Questionnaire, que foi adaptado para a população alvo da nossa investigação.

Assim sendo, estudámos os factores de satisfação relativos à natureza do próprio trabalho – (gosta das tarefas que desempenha, tem liberdade para as desempenhar, etc), recompensas pessoais – (o salário que auferir é o suficiente para as suas despesas, tem um bom estatuto social só pelo facto de ser técnico superior autárquico, etc),

condições materiais de trabalho – (o equipamento que utiliza está em perfeitas condições de funcionamento, é o necessário e o mais adequado às tarefas que desempenha, gosta das instalações onde trabalha, etc) e por último, a relação com os colegas – (tenho um bom relacionamento com os colegas, existem rivalidades entre colegas, etc).

Exluímos do estudo de Lester (1982), o factor das relações com a chefia, dado as chefias dos Técnicos Superiores serem os chefes de divisão e o órgão executivo, salvo despacho em contrário. Os cargos de chefes de divisão são de natureza politica, pois estes são nomeados por motivos de confiança politica. A sua renovação pode ou não ocorrer no fim do mandato, dado que o órgão executivo tem um horizonte temporal definido de 4 anos. É escolhido por sufrágio universal, podendo ser ou não igual ao executivo anterior.

CAPITULO III

MOTIVAÇÃO PARA A FORMAÇÃO

1. Introdução

Ao longo dos tempos, muitas definições sobre o conceito de motivação foram sendo discutidas, para Jesus (2000), o conceito de motivação é usado, em muitas situações do nosso quotidiano e com o sentido de "intenção, desejo, expectativa, preferência, tendência, impulso, necessidade, vontade, etc;" mas ele também refere que este conceito faz parte de outros domínios do saber.

Dentro da ciência que é a Psicologia, várias correntes e teorias foram surgindo ao longo dos tempos com o intuito de explicar quais as verdadeiras motivações humanas.

Jesus (2000, p.152), elaborou um quadro onde efectua a distinção entre cinco grandes grupos de teorias da motivação segundo os critérios apresentados por diversos autores. Este quadro apenas tem como finalidade ser um ponto de partida para a análise das teorias por nós seleccionadas.

Estamos conscientes que da mesma forma que Jesus (2000), estes critérios ou classificações podem ser alvo de discussão. Desta forma e por se tratar de uma análise de um quadro resumo remeteremos a mesmas para a obra de Jesus (2000).

Quadro 8 – Distinção entre cinco grandes grupos de teorias da motivação segundo os critérios apresentados por diversos autores.

	Etologistas	Behavioristas "radicais"	Psicanalistas	Humanistas	Cognitivistas
Enquadramento epistemológico	Pensamento aristotélico	Pensamento aristotélico	Pensamento galileano	Pensamento galileano	Pensamento galileano
Concepção da ciência	Empirismo radical	Empirismo radical	Hermenêutica	Hermenêutica	Empirismo racional
Relação psicossomática	Monismo materialista	Monismo materialista	Dualismo	Dualismo	Monismo neutro
Metáfora do humano	"Máquina"	"Máquina"	"Máquina"	"Divindade"	"Divindade"
Influências no desenvolvimento	Hereditariedade	Cultura	Hereditariedade	Interação	Interação
Funcionamento dos motivos	Homeostase	Homeostase	Homeostase	Homeostase (?)	Homeoquinésia
Modelos matemáticos	Não	Sim	Não	Não	Sim
Relação entre as variáveis	Causal	Causal	Causal	Indeterminista	Probabilista
Signific. Adicional dos construtos	Fisiológico	Fisiológico	Mentalista	Mentalista	Neutro
Métodos empíricos	Experimentais	Experimentais	Clínicos	Clínicos	Ambos
Linguagem	Comportamental	Comportamental	Fenomenológica	Fenomenológica	Fenomenológica

Fonte: Jesus (2000, p.152)

Embora tenhamos remetido a análise mais exaustiva para a obra de Jesus (2000), parece-me pertinente analisar o quadro tendo em atenção os pontos comuns das diversas teorias:

- Verificamos que, tanto as teorias Psicanalistas, Humanistas e Cognitivistas, têm como enquadramento epistemológico o mesmo pensamento, mas por sua vez, existem mais semelhanças entre as

teorias Psicanalistas e Humanistas, dado que estas tem em comum a concepção da ciência, as relações psicossomáticas, o funcionamento dos motivos, embora neste caso em particular Jesus (2000), nos tenha deixado um pouco na dúvida, relativamente às teorias Humanistas, estas também não usam modelos matemáticos, o significado adicional dos construtos é puramente mentalista, os métodos empíricos utilizados são os clínicos e por fim utilizam a mesma linguagem.

Jesus (2000, p.144), refere-nos que actualmente, a corrente teórica cognitivista, é a mais adequada para a construção da psicologia como ciência, e por sua vez, para a clarificação dos problemas do dia a dia. Torna-se pois necessário fazer uma pequena análise de alguns quadros teóricos que nos vão ajudar a compreender melhor o conceito de motivação.

2. Teorias da motivação

2.1 A teoria da auto-eficácia de Bandura

Para Bandura os processos cognitivos tinham um papel fundamental na aquisição e na retenção de novos padrões de comportamento, pressupondo ainda que as expectativas sobre os resultados exerciam mais influencia no comportamento do que o próprio resultado. (Jesus, 2000, p.192).

A teoria da auto-eficácia está deveras relacionada com os modelos de expectativa-valor, devido ao realce dado às expectativas. Este modelo tem como base o “,determinismo recíproco”, tendo em conta que o próprio Bandura (1986), recusou a perspectiva behaviorista, a qual realçava o determinismo situacional e a perspectiva humanista que realçava o determinismo pessoal, dado que para Bandura (1986), e

para a sua teoria cognitivista, deve existir um determinismo recíproco, tudo deve estar interligado.

Jesus (2000, p.193 a 194), "A Teoria de Bandura (1986), concebe o mecanismo de funcionamento dos motivos segundo o princípio da homeoquinesia ou da persistência da tensão, uma vez que considera que o sujeito, ao atingir um determinado nível de desempenho, deixa de estar satisfeito com esse nível, perspectivando o alcance de padrões mais elevados."

Esta teoria está relacionada com o comportamento, com a forma como gerimos os nossos comportamentos, Jesus (2000), diz-nos que Bandura (1986) considera que a concepção do comportamento em certas situações é constituído tendo em conta uma percentagem superior da observação e a avaliação do nosso próprio comportamento, do que dos modelos de comportamento fornecidos pelos outros.

Bandura (1986) utiliza o conceito de expectativa, mas distingue expectativas de eficácia e expectativas de resultados. As primeiras dizem respeito à percepção do sujeito sobre a sua capacidade de desempenhar uma determinada tarefa, e as segundas estão relacionadas com a probabilidade de determinado comportamento causar determinada consequência.

Jesus (2000), revela-nos que estas duas expectativas influenciam o nosso comportamento. Se um indivíduo tiver uma elevada expectativa de eficácia, mas uma fraca expectativa de resultado, este de certeza não se irá empenhar na realização da tarefa. Uma boa expectativa de resultado, pode influenciar positivamente o nosso comportamento no desempenho de uma qualquer actividade.

2.2. A teoria da atribuição causal de Weiner

A teoria da atribuição surge dentro da corrente da Psicologia Social. Esta representa uma importante teoria para o estudo da motivação, ao estudar as relações entre o indivíduo e o ambiente em que está inserido, levando-o a ter determinado comportamento.

Em 1958, Heider formulou a primeira teoria da atribuição, "ao considerar todos tentam explicar o próprio comportamento e o dos outros, podendo distinguir-se entre causas internas e causas externas" (Jesus, 2000,p.204).

Heider (1958), propunha que as acções derivam da casualidade pessoal (interna) ou impessoal (externa), estando a primeira dependente do controlo do indivíduo e segunda ligada às forças externas.

Segundo Alves (2006), Weiner aplica a sua teoria da atribuição causal, à motivação, concentrando-se em resultados de diversas actividades, onde se obteve sucesso e onde também se verificaram fracassos.

Esta teoria, procura explicar a relação que existe entre o ambiente e o sujeito, que o leva a ter determinado comportamento.

Weiner (1985) distingue três dimensões da atribuição: - Locus, (interno vs externo) - Estabilidade (estável vs instável) - Controlabilidade, (controlável vs incontrolável).

Para Alves (2006), a dimensão de Locus de casualidade as causas são atribuídas a factores internos ou externos ao individuo, onde estariam incluídos segundo Weiner (1985), causas como o esforço a habilidade,

humor, fadiga e doenças, como factores internos, e as dificuldades em desempenhar as actividades e alguma sorte como causas externas.

O fracasso ou o sucesso, das actividades provocam reacções na auto-estima do indivíduo, sendo estas mais positivas ou mais negativas de acordo com as atribuições de capacidade e esforço para o sucesso ou para o fracasso.

Numa segunda dimensão a estabilidade, Weiner (1985), refere que as expectativas de desempenhos futuros, têm bastante influência nesta dimensão, dado que, as atribuições causais depois de se ter realizado uma actividade com sucesso produzem um aumento de expectativas de sucesso no indivíduo para o futuro, e por conseguinte, um decréscimo nas expectativas de fracasso.

A terceira dimensão a controlabilidade, está relacionada com a capacidade que o indivíduo pensa ter sobre as causas, e se as modifica ou não.

Jesus (2000, p.208) referindo-se à obra de Weiner (1992), menciona que as causas percebidas pelo sujeito são agrupadas segundo três dimensões causais, considerando que estas estão na base de emoções e expectativas, as quais por sua vez, explicam a escolha, a intensidade e a persistência do comportamento. Neste sentido, as atribuições não influenciam directamente o comportamento, ocorrendo a sua influência através das expectativas e das emoções que provocam.

2.3. A teoria da motivação intrínseca de Deci.

O modelo teórico defendido por Deci (1975), tem em conta alguns pressupostos cognitivistas, rejeitando mesmo os behavioristas e os psicanalíticos.

Esta teoria tem como base, a motivação intrínseca, as teorias da competência e da auto-determinação (Jesus 2000, p.218). Não sendo apenas a necessidade de competência que está na base da motivação intrínseca, mas sim a necessidade de competência autodeterminada.

Esta teoria contempla duas definições bastante importantes, sendo elas a motivação intrínseca, determinada pelo interesse em fazer determinada actividade e motivação extrínseca, como sendo o estímulo que a realização da actividade lhe dará.

Para Jesus (2000, p. 216), Deci estudou várias teorias para explicar a motivação intrínseca, com especial importância as teorias das emoções, onde destaca a teoria de Izard (1977), que considerava que a base do comportamento intrinsecamente motivado era o interesse e a excitação, a teoria de Csikszentmihalyi (1975), segundo o qual as actividades motivadas intrinsecamente são caracterizadas pelo prazer.

Mas Deci, segundo Jesus (2000), estuda as teorias de competência e autodeterminação, em maior detalhe, pois é dentro destas que este inclui a sua própria teoria.

Para Deci (1975) e depois para Deci & Ryan (1985), a motivação intrínseca é provocada pelas necessidades do indivíduo se sentir competente e autodeterminado, dependendo de factores disposicionais e contextuais que poderão influenciar essas necessidades.

Jesus (2000), refere que Deci (1980), terá manifestado alguma apreensão referente aos conceitos de necessidade de autodeterminação e necessidade de controlo do meio, pois considerava que o controlo fazia referência à contingência entre o próprio comportamento e o resultado esperado. Por outro lado a autodeterminação estaria ligada à experiência de autonomia e liberdade de decisão pessoal, não tendo implicações, ou melhor não antecipava qualquer resultado.

2.4 A teoria X e Y de Douglas McGregor

MaGregor (1960), propõe duas formas diferentes de ver o “Homem”, uma visão tradicional, bastante pessimista, chegando mesmo a ser negativa, que designa como Teoria X e a outra, como sendo uma visão contemporânea, bastante positiva designada por Teoria Y. De uma forma sintetizada e analisando o quadro seguinte, podemos verificar quais as características da teorias acima referenciadas:

Quadro 9 - A teoria X e a Teoria Y de Douglas McGregor

TEORIA X	TEORIA Y
O Homem Que:	
- Não gosta de trabalhar – é preguiçoso	- Aceita o trabalho como algo natural
- Tem necessidade de ser controlado – só trabalha quando é pressionado	- Gosta de trabalhar e deseja atingir os objectivos que lhe forem atribuídos
- É desinteressado	- É interessado, criativo, e tem capacidades de decisão e de resolução de conflitos
- Tem necessidade de se sentir seguro	- Para além das necessidades de segurança, pretende ver satisfeitas também, as necessidades sociais de estima e de auto-realização
- Não tem muitas ambições	- É ambicioso
- Não tem muitas responsabilidades	- Aceita as responsabilidades
- Não gosta de mudanças	- Aceita as mudanças

Podemos concluir que a teoria X, é caracterizada por um estilo autocrático, onde os indivíduos fazem só o que a organização exige que estas façam, enquanto que a teoria Y é um processo de criar oportunidades, pois proporciona a orientação para o atingir dos objectivos.

Se transpusermos esta teoria para um contexto organizacional, identificamos dois modelos de gestão de pessoas, e segundo Deci citado por Jesus (2000), *“um estilo autoritário que tem por base a teoria X, e participativo, que se baseia na teoria Y.”*

Uma organização, que se rege com os princípios da teoria X, é uma organização que conduz com um elevado grau de responsabilidade os seus recursos humanos, dado que estes têm uma necessidade constante de atenção, para poderem modificar o seu comportamento. Uma organização deste tipo utiliza uma gestão de recompensas, sejam estas, salários ou progressões.

No âmbito da teoria X, os indivíduos, não têm motivações intrínsecas, pois apenas reagem às motivações extrínsecas, Jesus (2000). Por outro lado, uma organização que adopte a teoria Y, é uma organização que delega responsabilidades, que promove a participação dos seus trabalhadores nas tomadas de decisão, e realiza ainda a auto-avaliação dos seus trabalhadores.

A teoria Y, considera que os sujeitos estão motivados intrinsecamente, dado que estes se sentem realizados apenas e só pela realização das suas tarefas diárias, e a administração da organização deve promover as oportunidades para que os factores da motivação intrínseca se manifestem, por forma a dar lugar, à motivação extrínseca, que para McGregor (1960), não são mais do

que, a ligação que existe entre o ambiente que rodeia o individuo e as funções que desempenha.

2.5 Contributos teóricos de Philippe Carré

Entre 1997 e 1999, Philippe Carré, desenvolveu uma investigação sobre o tema As Motivações para a Formação publicado em livro com o título "De la motivation à la formation".

Esta investigação foi efectuada em três fases distintas, sendo a primeira a fase a formalização de um modelo teórico das motivações dos adultos envolvidos em formação, a segunda prendia-se com a construção de um instrumento, que fosse de encontro ao modelo teórico definido e por fim a terceira etapa mais não era que o analisar dos resultados.

Philippe Carré (2001), faz-nos uma síntese das abordagens "clássicas da motivação", começando pelo Behaviorismo, que seria o quadro teórico, baseado num modelo homeostático, que se rege por um conjunto de comportamentos, que acontecem devido a uma dependência de estímulos (internos ou externos), factores de motivação que influenciam a acção do sujeito, e segundo mecanismos mais ou menos directos e complexos, mas sempre independentes da verdadeira intenção do sujeito.

Por forma, a validar a seu modelo teórico, Carré, passou o seu questionário aos funcionários de duas empresas públicas e a quatro privadas.

Carré (2001), refere que a motivação para o senso comum não é mais do que o passar à acção, ou até mesmos a explicação dos motivos que levam ao acto, "l'ensemble des motifs qui expliquent un acte"

(Larousse), (Carré, 2001, p.15), mas para conseguir uma definição melhor da formação, Carré (2001), analisa uma série de pontos, como a desmotivação dos quadros, o lugar da motivação na gestão das carreiras, e como motivar equipas, e define a seu primeiro objectivo - questão desta investigação:

"- Le premier objectif de la présente recherche a pour but construire une réponse actualisée à une autre « question tout simple » : pourquoi les gens se forment-ils "

E após a construção desta questão, começou por enumerar uma série de factores que lhe poderiam dar a sua resposta, tais como o salário, as novas pedagogias de formação, a autoformação, a procura da produtividade em contexto de formação, isto é, tornar a formação produtiva. Elabora um resumo das abordagens clássicas da motivação, começando com a corrente behaviorista, passando pela psicanalista, pelas sociológicas e terminando nas psicologia humanista, dado que para Carré (2001), a corrente humanista é aquela onde o individuo tem um papel mais activo na escolha do seu comportamento. Aborda seguidamente um conjunto de teorias; - Teoria da expectativa-valor, - Teoria da atribuição e controle; - Teoria da competência e da autodeterminação.

Em resumo, a primeira fase da investigação de Carré (2001), resume-se à análise de diferentes quadros teóricos, para poderem prosseguir com a elaboração de um "modelo teórico" que contemple os motivos e os comportamentos da motivação para a formação.

O modelo que passo a descrever teve como fundadores, os Investigadores C. Houle (1961) e mais recentemente Deci e Ryan (in Vallerand & Thill, 1993) – Carré (2001). Este modelo começa por nos apresentar dois eixos, onde se podem ler as orientações da nossa

motivação para a formação. Um eixo referencia os motivos, que podem ser intrínsecos ou extrínsecos e o outro referencia a nossa aprendizagem ou apenas a nossa participação, como podemos verificar pela figura seguinte

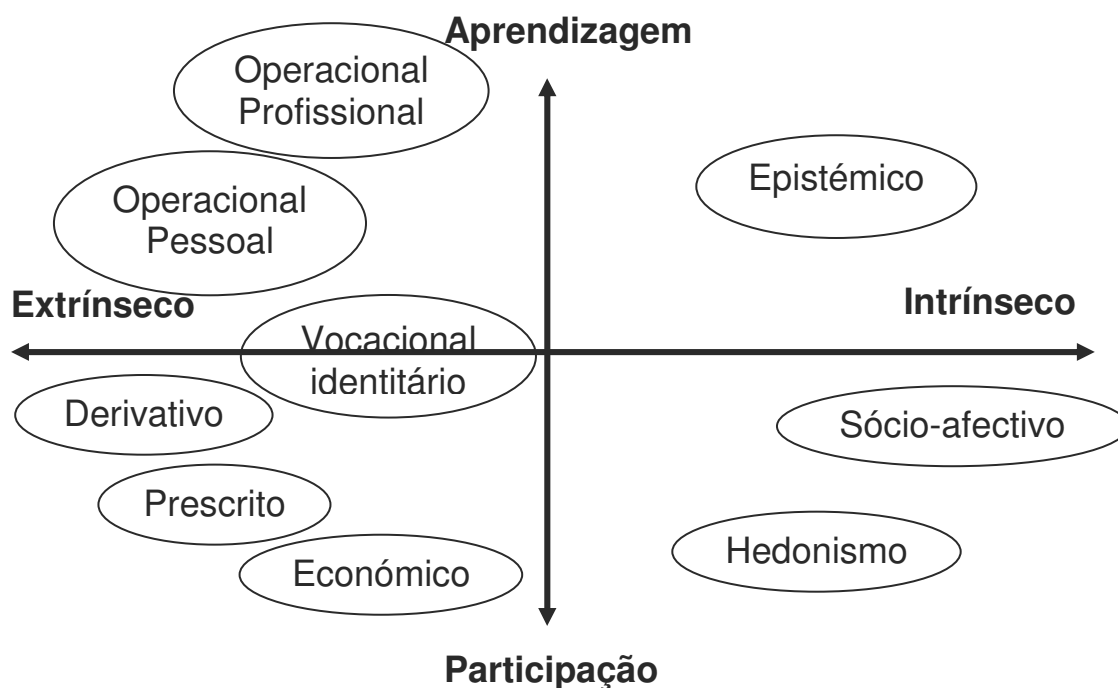


Figura 3 – dimensões e motivos de envolvimento em formação

Fonte: Carré (2001).

Segundo este modelo os Motivos de envolvimento dos adultos em formação são plurais, contingentes e evolutivos, tendo como bases de estudo os Motivos Intrínsecos e Extrínsecos, a aprendizagem e a participação.

Os Motivos Intrínsecos desdobram-se, por assim dizer, em três subescalas de motivação: - Epistémico, Sócio-Afectivo e Hedonista.

- **Motivo Epistémico**

O gosto de aprender, a “alegria do saber” é a razão de ser deste motivo. Tudo passa pela aquisição de conhecimentos, que para o

indivíduo não é mais do que uma fonte de prazer. A procura de conhecimentos, através da formação não por obrigação, mas sim pelo prazer que se obtêm.

- Motivo Sócio-afectivo

O indivíduo inscreve-se na formação com o intuito de conhecer pessoas, de estabelecer contactos sociais.

A base deste motivo são as relações inter-pessoais, o indivíduo tende a averiguar se esta contempla momentos que propiciem o intercâmbio entre os formandos.

- Motivo Hedonista

O mais importante para o indivíduo é o conforto do local e os materiais que a acção de formação lhe proporciona, independentemente dos conteúdos da aprendizagem.

Os Motivos Extrínsecos, contemplam sete subescalas da motivação, Económicos, Prescritos, Derivativos, Operacional Profissional, Operacional Pessoal, Identitário e o Vocacional.

- Motivo Económico

A formação é procurada por razões meramente materiais. Vou receber ajudas de custo, ou até mesmo um aumento de vencimento, e quem sabe uma promoção.

- Motivo Prescrito

O indivíduo só procura as acções de formação que lhe são aconselhadas, ou pelos seus superiores, ou por alguém muito influente da organização onde está inserido, mas em casos mais extremos, este só a procura mesmo porque a lei o obriga.

- **Motivo Derivativo**

Quando o indivíduo acha que está melhor em formação do que no seu local de trabalho, por vários motivos que podem estar relacionados com o seu ambiente laboral ou até mesmo com as funções que desempenha, ou porque estas já não lhe dão prazer, ou porque o facto de estar num contexto de formação faz dele uma pessoa mais sociável.

- **Motivo Operacional Profissional**

A motivação para a formação acontece quando o indivíduo sente que é necessário adquirir conhecimentos para melhorar o seu desempenho dentro da organização, ou porque vai ter de desempenhar novas tarefas ou porque quer adaptar-se às mudanças que acontecem na sua organização. O indivíduo procura sempre a formação na área das funções que desempenha.

- **Motivo Operacional Pessoal**

Este motivo não tem a ver com o seu trabalho e com o seu contexto profissional mas sim com a sua vida pessoal, tendo em conta o ambiente familiar e social.

- **Motivo Identitário**

A procura e a frequência das acções de formação para o indivíduo só tem como finalidade o reconhecimento, o estatuto que esta lhe pode dar, nada mais lhe importa.

- **Motivo Vocacional**

A principal preocupação do indivíduo é a de adquirir competências, ou para manter o seu emprego, ou para procurar um melhor, ou até mesmo para evoluir no seu emprego. Tem como principio a gestão da sua carreira profissional.

Mas na base deste modelo teórico, está subjacente a análise empírica da motivação e dos compromissos com a formação dos adultos, que revelaram outros três conceitos, sendo eles o Sentimento de Autodeterminação, a Percepção Competências e o Projecto.

- Sentimento de Autodeterminação – a razão de ser do comportamento. Esta dimensão traduz uma percepção subjectiva da capacidade de escolha, da nossa capacidade de iniciativa, para participarmos ou nos inscrevermos em acções de formação.

- Percepção de Competências – a percepção de competências pode ser positiva ou negativa, se se pensar que – tenho competências para obter / renovar o CAP; estou sem dúvida a ter um pensamento positivo, eu consigo fazer esta formação. Por outro lado se afirmar, eu sei que nunca vou chegar a esse nível. Estou a ter uma percepção de competências negativa, pois estou a afirmar que não vou conseguir terminar ou participar nessas acção de formação.

- Projecto – nesta dimensão, podemos dizer que o que realmente conta é o saber fazer após a formação, isto é, os conhecimentos que adquiri nesta formação vão ser-me úteis para realizar um projecto bem maior.

Para Carré (2001), a análise dos Motivos Intrínsecos e Extrínsecos para a formação conjugados com estas três dimensões permitem estudar o quadro motivacional de um indivíduo no contexto de participação em acções de formação.

Após a identificação dos motivos e das dimensões, foi elaborado o instrumento de pesquisa.

O questionário inicial proposto por Carré (2001), era constituído pelas seguintes dimensões:

- Análise dos motivos – 80 itens 8 para cada motivo;
- Análise das dimensões 53 itens repartidos da seguinte forma:
 - Sentimento de autodeterminação - 18 itens
 - Percepção de competências – 24 itens
 - Projecto – 11 itens
- Variáveis sociodemográficas – 10 itens.

3. Síntese reflexiva

A Motivação é um tema abordado ao longo dos tempos, como tentativa de explicação para determinados comportamentos.

Este capítulo tenta sistematizar correntes e teorias, sobre quais os motivos, factores e dimensões que influenciam de forma intrínseca ou extrínseca o comportamento dos indivíduos.

A base deste estudo é o “modelo teórico” de Carré (2001), onde este correlaciona dez motivos, sendo três intrínsecos e sete extrínsecos, com a percepção pessoal de sentimentos de autodeterminação, percepção de competências e projecto. Este modelo será adaptado, por forma a avaliar quais os motivos ou factores dominantes na procura, inscrição e participação em acções de formação dos Técnicos Superiores da Administração Local, nos casos específicos do Pinhal Interior Norte e do Baixo Mondego.

CAPITULO IV

METODOLOGIA

1. Delimitação do problema e objectivos da investigação

Hoje em dia parece estar na moda falar do poder local e por conseguinte da Administração Local. Mas se repararmos, falamos sempre mais da parte financeira, em como os Municípios se encontram endividados, quais as estratégias utilizadas para reduzir o endividamento, uma série de questões que passam apenas pelos "tostões". Mas e das pessoas? Sim, das pessoas, do capital humano, não me parece ler nem ouvir nada sobre este pilar da Administração Local.

Bem, mas poderíamos dizer, sempre se fala da lei da mobilidade. Pois também é verdade, mas esta ainda não se aplica na sua totalidade à Administração Local.

Mas volto a insistir será que o capital humano da Administração Local se sente motivado para desempenhar as suas funções e será que está satisfeito com a sua profissão?

Pois foi no âmbito desta questão, que constatei a existência de um problema. Quais serão as motivações dos funcionários e agentes da Administração Local? Sentem-se satisfeitos com as suas profissões?

Depois se pensarmos melhor e como já em outros capítulos foi referido, afinal até falamos do capital humano da Administração Local, pois foram criados dois programas para valorizar e dotar de conhecimentos e competências os funcionários e agentes da

Administração Local, programas estes inseridos no III Quadro Comunitário de Apoio e no Quadro de Referência Estratégico Nacional.

Depois de termos analisado os respectivos programas, verificámos que estes passavam por formar as pessoas, ou seja, estas pessoas passariam a estar integradas num plano de formação. Mas estariam estas pessoas motivadas para frequentar, procurar e participar nestas formações?

E formulámos os seguintes objectivos de estudo:

Adaptar o questionário da Motivação para a Formação de Philippe Carré, por forma a estudar a motivação dos Técnicos Superiores da Administração Local.

Averiguar quais os motivos para a frequência da formação profissional, dos Técnicos Superiores da Administração Local, do Pinhal Interior Norte e do Baixo Mondego.

Perceber quais os motivos que, de forma predominante, influenciam a inscrição dos Técnicos Superiores da Administração Local do Pinhal Interior Norte e do Baixo Mondego.

Estudar a satisfação profissional dos Técnicos Superiores da Administração Local do Pinhal Interior Norte e do Baixo Mondego.

Compreender a relação entre a satisfação profissional e a motivação para a frequência de acções de formação profissional.

Após a formulação dos objectivos, surgiram duas questões a que gostaríamos de dar resposta:

1. Quais os motivos mais importantes que levam os Técnicos Superiores a inscreverem-se ao a procurarem acções de formação.

2. Qual a relação entra a percepção, a satisfação e a motivação para os Técnicos Superiores se inscreverem em acções de formação.

Este estudo pretende dar resposta às seguintes hipóteses:

Existem diferenças significativas nos motivos para a formação, nas dimensões de projecto, autodeterminação e percepção de competências e satisfação profissional em função do género.

Existem diferenças significativas nos motivos para a formação, nas dimensões de projecto, autodeterminação e percepção de competências e satisfação profissional em função do tempo de serviço.

Existem relações significativas nos motivos para a formação, e a satisfação profissional dos Técnicos Superiores da Administração Local.

Existem relações significativas nas dimensões de projecto, autodeterminação e percepção de competências e satisfação profissional.

Existem relações significativas nas dimensões de projecto, autodeterminação e percepção de competências e os motivos para a formação.

2. Amostra

Após a delimitação do problema, pensámos qual seria a melhor amostra, por forma a termos uma imagem verdadeira da nossa Investigação e escolhemos duas regiões:

- Pinhal Interior Norte,
- Baixo Mondego.

Optamos por escolher a carreira Técnica Superior, dado que, os Técnicos Superiores autárquicos por norma são os que mais participam em acções de formação, e os que melhor se enquadrariam neste estudo.

Assim sendo, investigámos 22 Municípios dos 308 possíveis, 14 do Pinhal Interior Norte e 8 do Baixo Mondego, como podemos ver pelo quadro seguinte:

Quadro 10 – Municípios do Pinhal Interior Norte e do Baixo Mondego.

Municípios do Pinhal Interior Norte	Municípios do Baixo Mondego
Município de Alvaizere	Município de Coimbra
Município de Ansião	Município de Condeixa
Município de Arganil	Município de Penacova
Município de Castanheira de Pera	Município de Montemor-o-Velho
Município de Figueiró dos Vinhos	Município de Cantanhede
Município de Góis	Município de Soure
Município da Lousã	Município de Mira
Município de Miranda do Corvo	Município da Figueira da Foz
Município de Oliveira do Hospital	
Município da Pampilhosa da Serra	
Município de Pedrógão Grande	
Município de Panela	
Município de Tábua	
Município de Vila Nova de Poiares	

Do pedido de participação efectuado para o estudo que se segue, apenas responderam 14 Municípios, de acordo com o quadro 11e 12.

Quadro 11 – Respostas dos Municípios do Pinhal Interior Norte segundo o género.

Município	Sexo		Total
	Feminino	Masculino	
Município de Alvaiázere	5	0	5
Município de Castanheira de Pera	6	1	7
Município de Figueiró dos Vinhos	7	2	9
Município de Góis	8	1	9
Município da Lousã	4	0	4
Município de Miranda do Corvo	1	1	2
Município de Oliveira do Hospital	5	2	7
Município de Pedrógão Grande	5	1	6
Município de Panela	2	1	3
Município de Vila Nova de Poiares	8	2	10
Total			62

Quadro 12 – Respostas dos Municípios do Baixo Mondego segundo o género.

Município	Sexo		Total
	Feminino	Masculino	
Município de Coimbra	14	5	19
Município de Cantanhede	4	1	5
Município de Mira	5	2	7
Município de Penacova	4	0	4
Total			35

Como podemos verificar nos quadros anteriores, a nossa amostra é constituída por 78 mulheres e 19 homens, com uma média de idades de 35,14 anos e com uma média de tempo de serviço de 8,37 anos. Apenas quatro participantes neste estudo possuem habilitações académicas superiores à licenciatura.

Verificamos também que os Municípios ainda não estão muito sensibilizados para o facto de possuírem manuais de acolhimento e de facultarem a participação em acções de formação iniciais, ou seja, após o processo de recrutamento e selecção de pessoal, o novo técnico superior, em alguns dos Municípios estudados, ainda não tem acesso a estes instrumentos de integração, à excepção do Município de Coimbra, onde se registaram cinco respostas afirmativas ao manual de acolhimento, e do Município da Lousã que registou uma resposta afirmativa à formação inicial aquando do ingresso na carreira.

Todavia, e analisando a questão "*A formação profissional que frequentei, em termos gerais, contribuiu para melhorar o meu desempenho profissional*", verificamos que apenas um participante discorda totalmente, um outro apenas discorda, dez participantes não concordam nem discordam, trinta e nove participantes concordam e vinte e oito concordam totalmente. De salientar que dezoito participantes não responderam à questão.

Relativamente às horas e à satisfação com a formação no último ano, verificamos que apenas 66% da amostra responde ao número de horas de formação, o que nos levou a uma média por pessoa (apenas as que responderam) de 63,40 Horas.

Efectivamente o maior número de horas verificou-se em acções de Formação – Acção, como é o caso de: - Higiene e Segurança no

Trabalho, Gestão da Qualidade e Gestão de Arquivos. No caso da satisfação obtida, apenas 74.20% da amostra respondeu, e podemos dizer que se encontram bastante satisfeitos dado que, a média encontrada de 3.99 sendo superior à média teórica de 3.66.

3. Instrumentos

Para dar resposta às questões referidas em capítulos anteriores, tive necessidade de elaborar três questionários:

- a) Questionário de Caracterização Pessoal – (QCP), onde solicito dados que possam caracterizar a minha amostra e os indivíduos que nela participam, ao nível da idade, género, habilitações literárias, tempo de serviço, etc.

- b) Questionário de Satisfação Profissional – (QSP), foi elaborado tendo como referência o questionário de Satisfação Profissional do Professor (Teacher Job Satisfaction Questionnaire – TJSQ – construído por Lester (1985), este contém 9 factores avaliadores da Satisfação Profissional da Profissão Docente, nomeadamente:

- 1 - Relação com as Chefias
- 2 - Relações com os Colegas
- 3 - Condições de Trabalho
- 4 - Salários
- 5 - Responsabilidade
- 6 - Natureza do próprio Trabalho
- 7 - A progressão na Carreira
- 8 - Segurança
- 9 - Reconhecimento

Mas a sua adaptação para a realidade portuguesa deve-se a Seco (2000), que a partir da versão de Lester, apurou os cinco factores de avaliação da Satisfação Profissional docente, que passo a enumerar:

- 1- Natureza do Próprio Trabalho
- 2- Recompensas Pessoais

- 3- Condições Materiais de Trabalho
- 4- Relações com os Colegas
- 5- Relações com os Órgãos de Gestão

Na presente investigação, decidi não aplicar o factor de avaliação número 5, dado que, o órgão de gestão de um Município é composto pelo(a) Presidente, pelo(a) Vice-presidente e pelos (as) Vereadores, e não se aplica directamente nos objectivos do meu estudo.

O QSP, abarcou quatro factores de avaliação não destinados à Satisfação do Profissional Docente, mas sim destinados a avaliar a Satisfação Profissional dos Técnicos Superiores da Administração Local.

Os diversos factores de avaliação foram desagregados em vários itens de resposta, utilizando para isso a escala de Likert – consiste em pedir aos indivíduos que respondam numa escala de 5 níveis, ou seja, que enquadrem a sua resposta em Discordo Totalmente, Em Desacordo, Não Concordo nem Discordo, Concordo e Concordo Totalmente.

O questionário contém 55 itens divididos pelas dimensões:

- Natureza do próprio trabalho – 17 Itens.
- Recompensas pessoais – 17 Itens.
- Condições materiais de trabalho – 7 itens.
- Relações com os colegas – 14 itens.

c) Questionário da Motivação para a Formação – QMF

Philippe Carré no seu livro “De là motivation à là formation” (2001), disponibiliza o seu instrumento de estudo, o questionário que utilizou para comprovar as duas orientações para a formação e os seu dez motivos,

este foi adaptado por mim, de acordo com os objectivos da minha investigação.

Este questionário foi estruturado com 40 itens relativos aos motivos intrínsecos e extrínsecos e 20 itens relativos às Dimensões de Sentimento de Autodeterminação, Percepção de Competências e Projecto, que mais à frente passará a ser designado por – Questionário de Percepções Pessoais – (QPP). Este encontra-se estruturado da seguinte forma:

- Motivos Intrínsecos:
 - Epistémico – 4 itens.
 - Sócio Afectivo – 4 itens.
 - Hedonista – 4 itens.

- Motivos Extrínsecos:
 - Económico – 4 itens.
 - Prescrito – 4 itens.
 - Derivativo – 4 itens.
 - Operacional Profissional – 4 itens.
 - Operacional Pessoal – 4 itens.
 - Identitário – 4 itens.
 - Vocacional – 4 itens.

- Sentimento de Autodeterminação – 4 itens.
- Percepção de Competências – 9 itens.
- Projecto – 5 itens.

De salientar que no questionário QPP, foram eliminados 2 itens por dificuldades de tradução, sendo eles o item n.º1 – Melhorar a imagem que tenho de mim mesmo. E o item n.º 17 – Obter um trabalho mais interessante.

4.Procedimentos

Para a realização do presente estudo foram enviados aos Municípios do Pinhal Interior Norte e do Baixo Mondego, 400 questionários, a fim de serem distribuídos aos Técnicos Superiores dos seus quadros de pessoal.

De acordo com o quadro seguinte, podemos verificar o número de questionários enviados e recepcionados;

Quadro 13 – Respostas, questionários enviados e recepcionados dos Municípios do Pinhal Interior Norte.

Município	Questionários	
	Enviados	Recepcionados
Município de Ansião	15	0
Município de Alvaiázere	10	5
Município de Arganil	20	0
Município de Castanheira de Pera	10	7
Município de Figueiró dos Vinhos	15	9
Município de Góis	20	9
Município da Lousã	20	4
Município de Miranda do Corvo	15	2
Município de Oliveira do Hospital	20	7
Município da Pampilhosa da Serra	10	0
Município de Pedrógão Grande	10	6
Município de Panela	20	3
Município de Tábua	20	0
Município de Vila Nova de Poiares	20	10
Total	225	62

Quadro 14 – questionários enviados e recepcionados dos Municípios do Baixo Mondego.

Município	Questionários	
	Enviados	Recepcionados
Município de Coimbra	30	19
Município de Cantanhede	30	5
Município de Condeixa	20	0
Município da Figueira da Foz	30	0
Município de Mira	15	7
Município de Montemor-o-Velho	15	0
Município de Soure	15	0
Município de Penacova	20	4
Total	175	35

Os participantes colaboraram de forma voluntária e conscientes da natureza do estudo e da garantia do anonimato e confidencialidade das respostas.

O questionário que foi entregue aos participantes continha instruções padronizadas, devendo o mesmo ser devolvido através do envelope selado que foi enviado aquando da remessa do pedido de participação no estudo.

O tempo de resposta estimado para o preenchimento do questionário ronda os 15 minutos.

Depois de recepcionados os questionários, procedeu-se à criação de uma base de dados em SPSS (Statistical Package for Social Siences) 15.0.0 para Microsoft Windows onde foram introduzidas todas as respostas obtidas e feita a análise estatística dos dados.

CAPITULO V

Apresentação, análise e discussão dos resultados

Este capítulo tem como principal objectivo, mostrar e evidenciar qual o grau de satisfação dos Técnicos Superiores da Administração local em relação à sua profissão, bem como as suas motivações para a formação.

1. Estudo dos instrumentos de medida

Após a análise estatística da nossa amostra, apresentamos os dados referentes ao cálculo dos valores médios, desvio padrão de todos os itens de cada escala e ou sub-escala, bem como as correlações entre os resultados de cada item e o total de itens utilizados na medição de cada variável, por forma a avaliar a sua significância, (Oppenheim, 1979, p.94).

Foram calculados os valores do coeficiente alpha de Cronbach, com o objectivo de verificar o grau de consistência interna das escalas utilizadas. Os valores de alpha de Cronbach acima de 0.70 são comumente aceites como adequados para medir o construto, embora seja preferível que o valor de alpha se apresente igual ou superior a 0.80 (Cortina, 1983; Cronbach,1984; Golden et al.,1984; Moore,1983; Nunnally, 1978; Alves 2006, p.111)

1.1. Instrumento de Avaliação da Satisfação Profissional dos Técnicos da Administração Local.

1.1.1. A Satisfação Profissional em Relação à Natureza do Próprio Trabalho.

O QSP obteve um bom indicador de fidelidade, traduzido num alpha de Cronbach de .811 para os 17 itens utilizados na sub-escala em análise.

No quadro 15 – são apresentados os valores médios, os desvios-padrão, as correlações item total, bem como o alpha de Cronbach corrigidos dos itens da sub-escala “Natureza do Próprio Trabalho” .

Quadro 15 – Média, desvio-padrão, correlação item-total e alpha de Cronbach corrigido dos itens da subescala de satisfação profissional em relação à natureza do próprio trabalho (Factor 1).

Itens QSP	Média	Desvio- -Padrão	Correlação Item-total	alpha corrigido
1. A formação oferece-me a possibilidade de progredir profissionalmente	4,07	,72	,14	,82
3. A minha função de técnico superior oferece oportunidades para se usar uma variedade de competências	3,72	,70	,46	,80
5. Gostaria de desempenhar uma profissão com maior prestígio social	3,24	,85	,18	,82
9. Por ser técnico superior tenho a possibilidade de ajudar os munícipes a entender certas e determinadas tomadas de posição do meu município	3,66	,89	,24	,81
12. Os munícipes respeitam-me como técnico superior	3,67	,69	,25	,81
14. Ser técnico superior é uma profissão muito interessante	3,90	,82	,60	,79
16. Relaciono-me bem com os munícipes.	3,99	,49	,29	,81
17. Nunca me sinto seguro nas minhas funções como técnico superior	4,00	,79	,26	,81
18. As funções de um técnico superior nunca me dão a oportunidade de desenvolver novas metodologias	3,74	,88	,53	,79
20. As funções que desempenho como técnico superior proporcionam-me, sobretudo, a possibilidade de mostrar os meus conhecimentos	3,54	,82	,52	,79
26. As minhas funções de técnico superior encorajam-me a ser criativo(a)	3,40	,93	,55	,79
35. Sinto uma grande liberdade na organização do trabalho	3,30	,92	,45	,80
37. O trabalho de técnico superior é muito agradável	3,49	,82	,61	,79
41. Desempenho uma profissão considerada aliciante	3,42	,96	,65	,78
45. Ser técnico(a) superior obriga-me a um contínuo aperfeiçoamento	4,12	,65	,35	,81
52. A garantia de um salário ao fim do mês é que me mantém nestas funções	3,43	,99	,47	,80
55. Não sou responsável pelo trabalho que desempenho	4,38	,71	,26	,81

Da análise do quadro anterior, verificamos que os valores da correlação item-total são significativos para todos os itens, sendo o valor mais baixo de .14 (item 1. A formação oferece-me a possibilidade de progredir profissionalmente) e o mais elevado de .65 (item 41. Desempenho uma profissão considerada aliciante). O Factor 1 obteve uma média de 63.08 e um desvio padrão de 6.89.

1.1.2. A Satisfação Profissional em Relação às Recompensas Pessoais.

No quadro 16 – são apresentados os valores médios, os desvios-padrão, as correlações item-total, assim como o alpha de cronbach corrigidos dos itens da subescala “Recompensas Pessoais” (Factor 2).

Quadro 16 – Média, desvio-padrão, correlação item-total e alpha de Cronbach corrigido dos itens da subescala recompensas pessoais, (Factor2).

Itens QSP	Média	Desvio- -Padrão	Correlação Item-total	alpha corrigido
2.O ordenado de técnico superior dá para as despesas normais	2,67	,85	,39	,85
6. O facto de trabalhar para a administração pública local proporciona-me segurança no futuro	3,55	,95	,40	,85
11. O facto de estar na carreira técnica superior faz com que eu tenha oportunidades limitadas de progressão na carreira	2,92	,86	,26	,86
21. Sinto-me bem pago(a) em relação à minha competência	3,46	,92	,66	,84
22. Verifica-se hoje uma degradação da imagem dos técnicos superiores	3,72	,95	,24	,86
24. O técnico superior sentir-se-ia mais estimulado no seu trabalho se houvesse mais possibilidades de progredir na carreira	3,82	,94	,49	,85
25. As minhas funções como técnico superior proporcionam-me pouca segurança financeira	2,90	,93	,51	,84
27. O ordenado de técnico superior mal chega para viver	2,12	,84	,32	,85
31. A administração pública local oferece boas possibilidades de progressão na carreira	3,55	,86	,45	,85
34. O ordenado de técnico superior fica aquém do que eu merecia	3,32	,91	,65	,84
40. A carreira técnica superior dá boas garantias de segurança no emprego	3,22	,80	,51	,84
44. Com estes vencimentos não se chegara ao reconhecimento que a carreira merece	3,21	,87	,75	,83
46. Poucos reconhecem o quanto trabalha um técnico superior	4,05	,69	,23	,86
49. Sinto que sou pago(a), adequadamente, face ao trabalho que desempenho	3,35	,87	,65	,84
50. A minha carreira não assegura boas perspectivas de reforma	3,21	,88	,56	,84
51. Sinto um desfasamento entre as minhas habilitações e o nível de remuneração	3,32	,95	,67	,84
53. Penso que a minha profissão de técnico superior é reconhecida positivamente pelos outros	2,59	,68	,14	,86

Para os itens da subescala correspondentes ao Factor 2, o coeficiente de alpha de Cronbach é de .81, a média alcançada foi de 63.08 e o desvio-padrão de 6.89.

A correlação item-total apresenta valores significativos para todos os itens oscilando entre .14 (item 53. Penso que a minha profissão de técnico superior é reconhecida positivamente pelos outros) e .67 (item 51. Sinto um desfasamento entre as minhas habilitações e o nível de remuneração)

1.1.3. A Satisfação Profissional em Condições Materiais de Trabalho

No quadro 17 - são apresentados os valores médios, os desvios-padrão, as correlações item-total, assim como o alpha de cronbach corrigidos dos itens da subescala "Condições Materiais de Trabalho" (Factor 3).

Quadro 17 - Média, desvio-padrão, correlação item-total e alpha de Cronbach corrigido dos itens da subescala condições materiais de trabalho, (Factor3).

Itens QSP	Média	Desvio- -Padrão	Correlação Item-total	alpha corrigido
4.As condições de trabalho no meu município podiam ser melhoradas	2,02	1,01	,57	,86
8. As condições de trabalho no meu município são agradáveis	3,32	,86	,71	,83
15. As condições de trabalho do meu município não poderiam ser piores	4,08	,83	,54	,86
32. As condições de trabalho, no meu município, são boas	3,21	,88	,83	,82
39. O equipamento existente no meu município está em bom estado	3,18	,90	,61	,85
43. O equipamento do meu município está muito degradado	3,63	,86	,62	,85
48. Não me sinto bem nas instalações onde trabalho	3,74	,86	,56	,85

O coeficiente de alpha de Cronbach para os itens da subescala para medição do Factor 3, é de .86, valor bastante satisfatório. A média, para o conjunto dos itens do factor 3 é de 23.17 e o desvio padrão é de 4.60.

A correlação item-total apresenta valores significativos para todos os itens fluando entre .54 (item 15. As condições de trabalho do meu Município não poderiam ser piores) e .83 (item 32. As condições de trabalho, no meu município, são boas).

1.1.4. A Satisfação Profissional Relativamente às Relações com os Colegas.

No quadro 18 são apresentados os valores médios, os desvios-padrão, as correlações item-total, assim como o alpha de cronbach corrigidos dos itens da subescala "Relações com os Colegas"

Quadro 18 - Média, desvio-padrão, correlação item-total e alpha de Cronbach corrigido dos itens da subescala relações com os colegas, (Factor4).

Itens QSP	Média	Desvio- -Padrão	Correlação Item-total	alpha corrigido
7. Relaciono-me bem com os meus colegas	4,17	,59	,46	,87
10. Gosto das pessoas com quem trabalho	3,97	,73	,48	,87
13. O meu superior hierárquico não me oferece o apoio de que necessito	3,44	1,08	,63	,87
19. Os meus colegas incentivam-me a melhorar o meu trabalho	3,23	,85	,30	,88
23. As pessoas com quem trabalho não cooperam comigo	3,83	,91	,59	,87
28. O meu superior hierárquico aprecia o desempenho das funções técnicas de qualidade	3,55	,84	,56	,87
29. Não gosto das pessoas com quem trabalho	4,18	,81	,71	,86
30. O meu trabalho é pouco apreciado pelos outros	3,49	,91	,52	,87
33. Não me sinto à vontade com o meu superior hierárquico	3,78	1,00	,71	,86
36. O meu bom desempenho como técnico (a) é positivamente apreciado pelo meu superior hierárquico	3,43	,83	,55	,87
38. Considero os meus colegas pouco razoáveis para comigo	3,98	,64	,58	,87
42. Os meus colegas pouco se importam com os problemas dos outros	3,58	,74	,56	,87
47. Há demasiada rivalidade entre os meus colegas	3,09	,89	,54	,87
54. Estabeleço um diálogo aberto com os colegas	4,05	,57	,45	,88

O coeficiente de alpha de cronbach para os itens da subescala para medição do Factor 4 é de .88, valor esse bastante satisfatório. A média, para o conjunto de itens deste Factor, é de 51.76 e o desvio padrão é de 51.91.

Neste factor, a correlação item-total apresenta valores significativos para todos os itens, oscilando entre .30 (item 19. Os meus colegas incentivam-me a melhorar o meu trabalho) e .71 (item 33. Não me sinto à vontade com o meu superior hierárquico).

1.2. Instrumento de Avaliação da Motivação para a Formação dos Técnicos Superiores da Administração Local.

Quadro 19 – Média, desvio-padrão, correlação item-total e alpha de Cronbach corrigido dos itens da subescala de motivação para a formação dos técnicos superiores da administração local “ Motivo Intrínseco / Epistémico, (Factor 1).

Itens QMF	Média	Desvio-Padrão	Correlação Item-total	alpha corrigido
14. Satisfazer a curiosidade pessoal	2,68	,78	,39	,79
26. Aprender a como aprender melhor	3,20	,57	,66	,62
32. Aprender pelo prazer de aprender	3,01	,64	,59	,65
38. Ter o prazer de aprender coisas novas	3,31	,55	,57	,67

Para os itens da subescala da Motivação para a Formação, nomeadamente os itens referente aos Motivos Epistémicos, verifica-se um coeficiente de alpha de Cronbach de .74, considerado aceitável devido ao número reduzido de itens que estamos a analisar, a média é de 12.20 e o desvio-padrão de 1.92.

A correlação item-total apresenta valores significativos para todos os itens flutuando entre .39 (item 14. Satisfazer a curiosidade pessoal) e .66 (item 26. Aprender a como aprender melhor).

Quadro 20 – Média, desvio-padrão, correlação item-total e alpha de Cronbach corrigido dos itens da subescala de motivação para a formação dos técnicos superiores da administração local, “ Motivo Intrínseco / Sócio-afectivo, (Factor 2).

Itens QMF	Média	Desvio-Padrão	Correlação Item-total	alpha corrigido
3. Aproveitar a experiência dos outros participantes	3,14	,54	,41	,69
11. Partilhar experiências com outras pessoas	3,18	,68	,51	,63
25. Fazer novos contactos	2,84	,65	,66	,54
40. Reencontrar colegas ou relacionar-me com outros formandos	2,63	,79	,43	,70

O coeficiente de alpha de Cronbach para os itens da subescala da Motivação para a Formação dos Técnicos Superiores da Administração Local, em relação à Motivação Intrínseca no que diz respeito ao Motivo Sócio-afectivo é de .71, para os mesmos itens apurou-se a média de 11.78 e um desvio padrão de 1.95.

A correlação item-total varia entre .41 (item 3. Aproveitar a experiência dos outros participantes) e .66 (item 25. Fazer novos contactos).

Quadro 21 – Média, desvio-padrão, correlação item-total e alpha de Cronbach corrigido dos itens da subescala de motivação para a formação dos técnicos superiores da administração local, “ Motivo Intrínseco / Hedonista, (Factor 3).

Itens QMF	Média	Desvio- -Padrão	Correlação Item-total	alpha corrigido
2. Ter o prazer de utilizar equipamentos diferentes do habitual	2,51	,79	,33	,64
7. Partilhar um ambiente agradável	2,60	,63	,45	,56
21. Fazer algo que me dá prazer	2,77	,76	,37	,61
31. Viver uma experiência agradável	2,55	,78	,56	,47

O coeficiente de alpha de Cronbach para os itens da subescala da Motivação para a Formação dos Técnicos Superiores da Administração Local, em relação ao Motivo Hedonista, é de .64. A média apurada foi de 10.43 e o desvio padrão situa-se nos 2.07.

A correlação item-total apresenta valores significativos para todos os itens, oscilando entre .33 (item 2. Ter o prazer de utilizar equipamentos diferentes do habitual) e .56 (item 31. Viver uma experiência agradável).

Quadro 22 – Média, desvio-padrão, correlação item-total e alpha de Cronbach corrigido dos itens da subescala de motivação para a formação dos técnicos superiores da administração local, “ Motivo Extrínseco / Económico, (Factor 4).

Itens QMF	Média	Desvio- -Padrão	Correlação Item-total	alpha corrigido
15. Aumentar a retribuição económica	2,19	,69	,53	,48
28. Progredir profissionalmente	3,19	,68	,24	,68
33. Obter ganhos materiais durante a formação	1,86	,60	,40	,59
36. Conseguir um trabalho melhor remunerado	2,19	,75	,52	,48

Para os itens da subescala da Motivação para a Formação, nomeadamente os itens referente aos Motivos Económicos, verifica-se um coeficiente de alpha de Cronbach de .64, considerado aceitável devido ao número reduzido de itens da subescala. A média é de 9.44 e o desvio-padrão de 1.89.

A correlação item-total varia entre .24 (item 28. Progredir profissionalmente) e .52 (item 36. Conseguir um trabalho melhor remunerado).

Quadro 23 – Média, desvio-padrão, correlação item-total e alpha de Cronbach corrigido dos itens da subescala de motivação para a formação dos técnicos superiores da administração local, “ Motivo Extrínseco / Prescrito, (Factor 5).

Itens QMF	Média	Desvio- -Padrão	Correlação Item-total	alpha corrigido
12. Corresponder à sugestão de um superior hierárquico	2,58	,77	,65	,66
20. Acatar as regras da organização	2,37	,71	,57	,71
22. Enfrentar as mudanças no meu trabalho	3,14	,59	,41	,79
24. Seguir os conselhos dos meus superiores	2,58	,68	,65	,66

O coeficiente de alpha de Cronbach para os itens da subescala da Motivação para a Formação dos Técnicos Superiores da Administração Local, em relação à Motivação Extrínseca no que diz respeito ao Motivo Prescrito é de .77. Esta dimensão apresentou uma média de 10.66 e um desvio padrão de 2.12.

A correlação item-total varia entre .41 (item 22. Enfrentar as mudanças no meu trabalho) e .65 (item 12 Corresponder à sugestão de um superior hierárquico) e (item 24. Seguir os conselhos dos meus superiores).

Quadro 24 – Média, desvio-padrão, correlação item-total e alpha de Cronbach corrigido dos itens da subescala de motivação para a formação dos técnicos superiores da administração local, “ Motivo Extrínseco / Derivativo, (Factor 6).

Itens QMF	Média	Desvio- -Padrão	Correlação Item-total	alpha corrigido
8. Realizar algo mais interessante que o habitual	2,68	,76	,39	,74
10. Esquecer-me de situações desagradáveis da minha vida pessoal	1,44	,65	,31	,77
19. Fugir à rotina diária	2,25	,79	,75	,52
34. Sair do contexto habitual de trabalho	2,25	,81	,66	,57

Para os itens da subescala da Motivação para a Formação, nomeadamente os itens referente aos Motivos Derivativos, verifica-se um coeficiente de alpha de Cronbach de .73. A média é de 8.63 e o desvio-padrão de 2.25.

A correlação item-total varia entre .31 (item 10. Esquecer-me de situações desagradáveis da minha vida pessoal) e .75 (item 19. Fugir à rotina diária).

Quadro 25 - Média, desvio-padrão, correlação item-total e alpha de Cronbach corrigido dos itens da subescala de motivação para a formação dos técnicos superiores da administração local, " Motivo Extrínseco / Operacional Profissional, (Factor 7).

Itens QMF	Média	Desvio-Padrão	Correlação Item-total	alpha corrigido
5. Melhorar o desempenho no meu trabalho	3,60	,51	,63	,72
9. Realizar melhor novas tarefas do meu trabalho	3,43	,58	,53	,77
37. Encontrar resposta para novos problemas profissionais	3,40	,53	,62	,72
39. Dar resposta a novos desafios profissionais	3,37	,55	,61	,73

O coeficiente de alpha de Cronbach para os itens da subescala da Motivação para a Formação dos Técnicos Superiores da Administração Local, em relação à Motivação Extrínseca no que diz respeito ao Motivo Operacional Profissional é de .79. Este conjunto de itens revelou uma média de 13.80 e um desvio padrão de 1.70.

A correlação item-total varia entre .53 (item 9. Realizar melhor novas tarefas do meu trabalho) e .63 (item 5. Melhorar o desempenho no meu trabalho).

Quadro 26 – Média, desvio-padrão, correlação item-total e alpha de Cronbach corrigido dos itens da subescala de motivação para a formação dos técnicos superiores da administração local, “ Motivo Extrínseco / Operacional Pessoal, (Factor 8).

Itens QMF	Média	Desvio- -Padrão	Correlação Item-total	alpha corrigido
13. Adquirir competências necessárias à realização de actividades extra-profissionais	2,37	,78	,48	,56
16. Realizar actividades diferentes das habituais	2,56	,79	,54	,52
29. Aprender a fazer actividades que me podem ser úteis em casa	1,92	,69	,58	,50
35. Adquirir conhecimentos úteis para o meu dia a dia	3,20	,67	,19	,74

Para os itens da subescala da Motivação para a Formação, nomeadamente os itens referente aos Motivos Operacionais Pessoais, verifica-se um coeficiente de alpha de Cronbach de .66, considerado aceitável atendendo ao número reduzido de itens que compõem a subescala. A média é de 10.04 e o desvio-padrão de 2.07.

A correlação item-total varia entre .19 (item 35. Adquirir conhecimentos úteis para o meu dia a dia) e .58 (item 29. Aprender a fazer actividades que me podem ser úteis em casa).

Quadro 27 – Média, desvio-padrão, correlação item-total e alpha de Cronbach corrigido dos itens da subescala de motivação para a formação dos técnicos superiores da administração local, “ Motivo Extrínseco / Identitário (Factor 9).

Itens QMF	Média	Desvio- -Padrão	Correlação Item-total	alpha corrigido
1. Melhorar a imagem que tenho de mim mesmo	2,01	,82	,47	,65
6. Ser reconhecido pelos meus colegas de trabalho	2,25	,67	,56	,60
23. Aumentar a minha confiança	2,98	,70	,44	,66
30. Integrar-me num novo ambiente	2,41	,79	,48	,64

O coeficiente de alpha de Cronbach para o conjunto dos itens da subescala da Motivação para a Formação dos Técnicos Superiores da Administração Local, em relação à Motivação Extrínseca no que diz respeito ao Motivo Prescrito é de .70. esta dimensão apresenta uma média de 9.65 e um desvio padrão de 2.17.

A correlação item-total varia entre .44 (item 23. Aumentar a minha confiança) e .56 (item 6. Ser reconhecido pelos meus colegas de trabalho).

Quadro 28 – Média, desvio-padrão, correlação item-total e alpha de Cronbach corrigido dos itens da subescala de motivação para a formação dos técnicos superiores da administração local, “ Motivo Extrínseco / Vocacional, (Factor 10)

Itens QMF	Média	Desvio- -Padrão	Correlação Item-total	alpha corrigido
4. Enriquecer o meu curriculum vitae	3,34	,56	,18	,66
17. Obter um trabalho mais interessante	2,64	,74	,51	,43
18. Facilitar a mudança de actividade profissional	2,44	,68	,54	,41
27. Procurar um novo emprego	1,97	,65	,33	,57

A subescala da Motivação para a Formação, Motivos Vocacionais, revela um coeficiente de alpha de Cronbach de .60. A média desta subescala é de 10.39 e o desvio-padrão de 1.78.

A correlação item-total varia entre .18 (item 35. 4. Enriquecer o meu curriculum vitae) e .54 (item 18. Facilitar a mudança de actividade profissional).

Quadro 29 – Média, desvio-padrão, correlação item-total e alpha de Cronbach corrigido dos itens da subescala de motivação para a formação dos técnicos superiores da administração local, “O Sentimento de Autodeterminação (Factor 11).

Itens QPP	Média	Desvio- -Padrão	Correlação Item-total	alpha corrigido
4. Escolho, sem a influência de terceiros, inscrever-me em determinada formação	3,20	,58	,55	,47
5. Eu prefiro estar mal, do que ter de me adaptar às mudanças	3,59	,54	,41	,57
10. Foi uma decisão minha fazer a formação que fiz	3,09	,71	,32	,64
18. Fui influenciado por outros para fazer determinada formação	3,00	,66	,41	,57

O coeficiente de alpha de Cronbach para o conjunto dos itens da subescala da Motivação para a Formação dos Técnicos Superiores da Administração Local, em relação à Autodeterminação é de .63. Para os mesmos itens apurou-se a média de 12.87 e um desvio padrão de 1.72.

A correlação item-total varia entre .32 (item 10. Foi uma decisão minha fazer a formação que fiz) e .55 (item 4. Escolho, sem a influência de terceiros, inscrever-me em determinada formação).

Quadro 30 – Média, desvio-padrão, correlação item-total e alpha de Cronbach corrigido dos itens da subescala de motivação para a formação dos técnicos superiores da administração local, “A Percepção de Competências” (Factor 12).

Itens QPP	Média	Desvio-Padrão	Correlação Item-total	alpha corrigido
2. O meu nível geral é inadequado para tirar partido da formação	3,19	,60	,20	,67
3. Graças à formação melhorei a realização dos meus projectos	3,03	,63	,32	,65
7. Está a ser muito difícil acompanhar a evolução da minha profissão	3,27	,67	,37	,64
9. Frequentei as acções de formação necessárias	2,43	,84	,00	,74
11. Determinada formação é muito difícil para mim	3,17	,63	,60	,59
12. Tenho dificuldade em reter coisas novas	3,38	,59	,49	,62
13. Se decido fazer alguma coisa vou até ao fim	3,37	,53	,53	,61
14. Tenho dificuldade em concluir os projectos em que me envolvo	3,42	,54	,55	,61
19. Adapto-me com facilidade à mudança	3,25	,48	,32	,65

Para os itens da subescala da Motivação para a Formação, nomeadamente os itens referente à Percepção de Competências, verifica-se um coeficiente de alpha de Cronbach de .67. A média é de 28,51 e o desvio-padrão de 2.93.

A correlação item-total varia entre .00 (item 9.Frequentei as acções de formação necessárias) e .60 (item 11. Determinada formação é muito difícil para mim).

Quadro 31 – Média, desvio-padrão, correlação item-total e alpha de Cronbach corrigido dos itens da subescala de motivação para a formação dos técnicos superiores da administração local, “O Projecto” (Factor 13).

Itens QPP	Média	Desvio-Padrão	Correlação Item-total	alpha corrigido
6. A formação faz sempre parte de projectos muito importantes para mim	3,20	,60	,54	,61
8. A formação é muito útil para o meu futuro	3,38	,53	,47	,64
15. A formação vai-me ajudar a atingir os meus objectivos	3,15	,49	,57	,61
16. Em geral a formação integra objectivos verdadeiramente pessoais	2,31	,69	,24	,76
20. Esta formação é um complemento para atingir os meus objectivos	3,05	,56	,54	,62

O coeficiente de alpha de Cronbach para os itens da subescala da Motivação para a Formação dos Técnicos Superiores da Administração Local, em relação ao Projecto é de .70, para os mesmos itens apurou-se a média de 15.10 e um desvio padrão de 1.95.

A correlação item-total varia entre .24 (item 16. Em geral a formação integra objectivos verdadeiramente pessoais) e .54 (item 6. A

formação faz sempre parte de projectos muito importantes para mim) e (item 20. Esta formação é um complemento para atingir os meus objectivos).

No quadro seguinte, apresentamos os coeficientes de correlação de Pearson, entre as variáveis da Satisfação Profissional. Os resultados obtidos sugerem correlações bastante interessantes.

Quadro 32 – Coeficientes de correlação de Pearson para os quatro factores da satisfação profissional

	SP_NT	SP_RP	SP_CMT	SP_RC
SP_NT	1			
SP_RP	-, 36(**)	1		
SP_CMT	, 51(**)	-, 55(**)	1	
SP_RC	, 51(**)	-, 19	, 28(**)	1

Legenda: **Significativo a nível 0.01

SP_NT - Factor 1 – Satisfação Profissional em relação à natureza do próprio trabalho

SP_RP – Factor 2 – Satisfação Profissional em relação às Recompensas Pessoais

SP_CMT – Factor 3 – Satisfação Profissional Condições materiais de trabalho

SP_RC – Factor 4 - Satisfação Profissional relativamente às relações com os colegas

Verificamos pela análise do quadro 32 - que a variável Satisfação Profissional em Relação às Recompensas Pessoais se correlaciona negativamente com todas as outras três variáveis, mas tem um índice de correlação mais significativo com a variável Satisfação Profissional, em Relação à Natureza do Próprio Trabalho e com a variável Satisfação Profissional em Relação às Condições Materiais de Trabalho.

Quadro 33 – Coeficientes de correlação de Pearson para os dez factores da motivação e os três de percepção pessoal.

	VOC	OP	IDEN	HEDON	SOC_AF	DER	OP_P	ECON	EPIST	PRESC	PC	P	AD
VOC	1												
OP	,24(*)	1											
IDEN	,54(**)	,19	1										
HEDON	,56(**)	,06	,66(**)	1									
SOC_AF	,49(**)	,30(**)	,56(**)	,60(**)	1								
DER	,58(**)	-,01	,69(**)	,72(**)	,53(**)	1							
OP_P	,61(**)	,11	,56(**)	,63(**)	,54(**)	,65(**)	1						
ECON	,55(**)	,08	,59(**)	,53(**)	,43(**)	,61(**)	,57(**)	1					
EPIST	,50(**)	,49(**)	,47(**)	,51(**)	,59(**)	,45(**)	,52(**)	,36(**)	1				
PRESC	,47(**)	,16	,63(**)	,45(**)	,46(**)	,56(**)	,52(**)	,58(**)	,50(**)	1			
PC	-,01	,52(**)	-,18	-,19	,19	-,36(**)	-,20	-,15	,17	-,10	1		
P	,19	,40(**)	,34(**)	,26(*)	,42(**)	,12	,11	,26(*)	,36(**)	,38(**)	,47(**)	1	
AD	,12	,43(**)	-,11	-,08	,23(*)	-,25(*)	-,10	-,14	,14	-,10	,76(**)	,39(**)	1

Legenda: * Significativo ao nível .05

**Significativo ao nível .01

VOC – Motivo Extrínseco – Vocacional; OP – Motivo extrínseco – Operacional Pessoal; IDEN – Motivo Extrínseco – Identitário; HEDON – Motivo Intrínseco – Hedonista; SOC_AF – Motivo Intrínseco – Sócio – afectivo; DER – Motivo Extrínseco – Derivativo; OP_P – Motivo Extrínseco – Operacional Profissional; ECON – Motivo Extrínseco – Económico; EPIST – Motivo Intrínseco – Epistémico; PRESC – Motivo Intrínseco – Prescrito – PC – Percepções Pessoais – Percepção de Competências; P – Percepções Pessoais – Projecto; AD – Percepções Pessoais – Sentimento de Autodeterminação

No que diz respeito, ao quadro 33 – (Matriz de correlações entre as diversas variáveis da motivação), e analisando o mesmo, importa referir que as relações entre motivos intrínsecos, extrínsecos e as percepções pessoais são na sua maioria todas bastante significativas, embora se verifiquem correlações positivas e negativas. Analisemos algumas começando pelas negativas:

Correlações negativas – a mais significativa verifica-se na relação entre a percepção de competências e a subescala do motivo extrínseco – derivativo (-.36; $p < .01$), se uma motivação extrínseca for analisada pela subescala derivativa, constatamos que o alguns dos Técnicos Superiores só frequentam acções de formação quando preferem estar em formação, em vez de estarem no seu local de trabalho, e estes tem a percepção desta situação. A correlação destas dimensões tem tendência para se apresentar com valores negativos.

Correlações positivas – relativamente às correlações positivas encontrámos algumas e muito significativas. A mais significativa é sem dúvida o sentimento de autodeterminação e a percepção de competências, (.76; $p < .01$), observamos também que a maioria das respostas obtidas na nossa amostra são congruentes. Uma outra correlação que se destaca é a relação entre o motivo extrínseco derivativo e o motivo intrínseco hedonista, (.72; $p < .01$), se por sua vez, o motivo derivativo tem como referência o afastar-se do seu local de trabalho o motivo hedonista, é o procurar inscrever-se em acções de formação pelo conforto do local e dos matérias, poderá existir quase uma tendência de causa/efeito, ou seja, eu procuro acções de formação para não estar no meu local de trabalho, mas quando as procuro o principal objectivo é o conforto que estas me vão proporcionar.

A correlação (.61; $p < .01$) também demonstra alguma harmonia nas respostas, dado que, se o motivo vocacional é para adquirir

competências o motivo operacional profissional surge quando o indivíduo sente que é necessário adquirir conhecimentos.

Quando relacionados os motivos extrínsecos derivativos e identitário (.69; $p < .01$) , verificamos que estão relacionados com o facto de alguns dos técnicos Superiores pensarem estar melhor em formação, pois esta poderá oferecer algum tipo de estatuto dentro da organização, da mesma forma que este tem a noção de que o conforto que a formação lhe oferece, também poderá dar o estatuto que este procura, quando analisamos a correlação dos motivo intrínseco hedonista com o motivo extrínseco identitário (.66; $p < .01$).

A correlação entre os motivos extrínsecos prescrito e identitário, (.631; $p < .01$), revela que além do estatuto identitário, alguns dos Técnicos Superiores da nossa amostra tem tendência para se inscreverem em acções de formação quando estas lhe são aconselhadas.

Ao relacionarmos os motivos extrínsecos económico e derivativo, a sua correlação ascende a (.61; $p < .01$) , sugere que uma parte da nossa amostra prefere estar em formação do que no seu local de trabalho e pretende ter algum benefício económico com ela. O motivo derivativo, relacionado com o motivo também extrínseco operacional pessoal tem uma correlação de (.65; $p < .01$),o que poderá significar que uma parte dos Técnicos Superiores da amostra em estudo prefere estar ausente do seu local de trabalho, apenas porque não gosta das tarefas que está a desempenhar e a procura da formação está a ser feita devido ao facto de este querer desempenhar novas tarefas.

A correlação de (.601; $p < .01$), entre os motivos intrínsecos hedonista e sócio-afectivo, revela que existe uma tendência nos Técnicos Superiores para procurarem e gostarem do conforto que algumas

acções de formação proporcionam, e de estabelecerem contactos sociais.

O motivo extrínseco operacional profissional quando relacionado com o motivo intrínseco hedonista apresenta uma correlação de (.63; $p < .01$). Assim podemos dizer que se verifica a tendência e para os Técnicos Superiores procurarem formação na área da função que desempenham tendo em conta o local e os materiais que vão ser utilizados.

2. Estudos Diferenciais.

2.1 - Resultados obtidos no questionário da Satisfação Profissional (QSP).

Como podemos verificar pelo quadro 34 – apresenta as médias e desvios – padrão relativos aos quatro factores da satisfação profissional.

Quadro 34 – medias e desvio padrão relativo aos quatro factores da satisfação profissional

	SP_NT	SP_RP	SP_CMT	SP_RC
Média	63.78	59.97	23.17	51.76
Desvio-Padrão	6.89	8.10	4.60	7.20

Legenda:

SP_NT - Factor 1 – Satisfação Profissional em relação à natureza do próprio trabalho

SP_RP – Factor 2 – Satisfação Profissional em relação às Recompensas Pessoais

SP_CMT – Factor 3 – Satisfação Profissional Condições materiais de trabalho

SP_RC – Factor 4 - Satisfação Profissional relativamente às relações com os colegas

A média do tempo de serviço da amostra em análise, como já anteriormente tínhamos referido é de 8.37 anos, assim sendo decidiu-se dividir a amostra em duas classes com as seguintes características:

- Inferior ou igual a sete anos de serviço,
- Superior a sete anos de serviço.

Esta divisão da amostra em função dos anos de serviço seguiu de perto a classificação proposta por Huberman (1992), para o ciclo de vida profissional do professor do ensino secundário.

No quadro 35 apresentamos as médias, os desvios-padrão e os resultados do teste t de student para a Satisfação Profissional dos Técnicos Superiores da Administração Local, em função do género.

Quadro 35 – Médias, os desvios-padrão e os resultados do teste t de student para a satisfação profissional dos técnicos superiores da administração local, em função do género

	Sexo	N	Média	Desvio-Padrão	t	P
SP_NT	Feminino	71	63,61	6,77	1,413	,161
	Masculino	19	61,11	7,18		
SP_RP	Feminino	74	54,81	8,30	-,374	,709
	Masculino	18	55,61	7,43		
SP_CMT	Feminino	74	23,20	4,68	,121	,904
	Masculino	18	23,06	4,39		
SP_RC	Feminino	69	52,04	6,96	,698	,487
	Masculino	19	50,74	8,16		

De acordo com os resultados do teste t, apresentados no quadro 35, não existem diferenças significativas nas respostas dadas pelos Técnicos Superiores da Administração Local, do Pinhal Interior Norte e do Baixo Mondego, em qualquer um dos factores da Satisfação Profissional, em função do género.

Quadro 36 – Médias, os desvios-padrão e os resultados do teste t de student para a satisfação profissional dos técnicos superiores da administração local, em função do tempo de serviço

	Tempo	N	Média	Desvio – Padrão	t	P
SP_NT	≤ 7	54	64,00	7,43	1,568	,120
	> 7	36	61,69	5,82		
SP_RP	≤ 7	54	55,37	8,91	,566	,573
	> 7	38	54,39	6,88		
SP_CMT	≤ 7	56	23,05	5,03	-,311	,756
	> 7	36	23,36	3,91		
SP_RC	≤ 7	54	52,81	6,94	1,749	,084
	> 7	34	50,09	7,40		

De acordo com os resultados do teste t, apresentados no quadro 36, não existem diferenças significativas nas respostas dadas pelos Técnicos Superiores da Administração Local, do Pinhal Interior Norte e do Baixo Mondego, em qualquer um dos factores da Satisfação Profissional, tendo em conta o tempo de serviço.

2.2. Resultados obtidos no Questionário de Avaliação da Motivação para a Formação dos Técnicos da Administração Local (QMF).

Relativamente à análise dos 10 factores de Motivação segundo o modelo de Philippe Carré (2001), verificou-se que a média destes varia entre os 9.44 – Motivo Económico e 13.80 – Motivo Operacional Pessoal, como se pode verificar no Gráfico n.1 – Média e desvio-padrão, relativo aos dez factores da motivação.

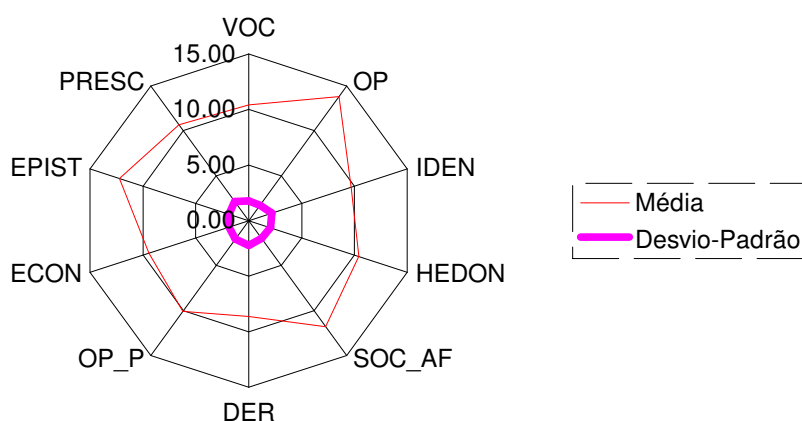
Quadro 37 – Média e desvio-padrão relativo aos dez factores da motivação

	VOC	OP	IDEN	HEDON	SOC_AF	DER	OP_P	ECON	EPIST	PRESC
Média	10.39	13.80	9.65	10.43	11.78	8.63	10.04	9.44	12.20	10.66
Desvio-Padrão	1.78	1.70	2.17	2.07	1.95	2.25	2.07	1.89	1.92	2.12

Legenda:

VOC – Motivo Extrínseco – Vocacional; OP – Motivo extrínseco – Operacional Pessoal; IDEN – Motivo Extrínseco – Identitário; HEDON – Motivo Intrínseco – Hedonista; SOC_AF – Motivo Intrínseco – Sócio – afectivo; DER – Motivo Extrínseco – Derivativo; OP_P – Motivo Extrínseco – Operacional Profissional; ECON – Motivo Extrínseco – Económico; EPIST – Motivo Intrínseco – Epistémico; PRESC – Motivo Intrínseco – Prescrito –

Gráfico 1 – Média e desvio-padrão relativo aos dez factores da motivação



No quadro 38 apresentámos as médias, os desvios-padrão e os resultados do teste t de student para os diferentes Motivos para a Formação dos Técnicos Superiores da Administração Local, em função do género.

Quadro 38 – Médias, desvio padrão e teste t relativos aos motivos para a formação, em função do género.

	Sexo	N	Média	Desvio-Padrão	t	P
VOC	Feminino	78	10,54	1,71	1,657	,101
	Masculino	19	9,79	1,99		
OP	Feminino	76	13,89	1,72	1,088	,279
	Masculino	19	13,42	1,57		
IDEN	Feminino	74	9,76	2,23	,938	,351
	Masculino	18	9,22	1,86		
HEDON	Feminino	73	10,48	2,01	,471	,639
	Masculino	18	10,22	2,34		
SOC_AF	Feminino	77	11,81	2,00	,371	,711
	Masculino	19	11,63	1,80		
DER	Feminino	76	8,66	2,30	,227	,821
	Masculino	19	8,53	2,06		
OP_P	Feminino	78	10,14	2,07	,963	,338
	Masculino	19	9,63	2,03		
ECON	Feminino	75	9,49	1,86	,581	,562
	Masculino	19	9,21	2,02		
EPIST	Feminino	77	12,43	1,86	2,426	,017
	Masculino	19	11,26	1,94		
PRESC	Feminino	74	10,84	2,13	1,619	,109
	Masculino	18	9,94	1,98		

Após a análise do quadro anterior verificamos a existência de diferenças significativas no Motivo Intrínseco/Epistémico, em função do género, com as mulheres a apresentarem valores estatisticamente superiores aos homens, sugerindo que as mulheres procuram mais a formação pelo prazer que esta lhe oferece, do que os homens.

Quadro 39 – Médias, desvio padrão e teste t nos motivos para a formação, em função do tempo de serviço.

	Tempo	N	Média	Desvio – Padrão	t	P
VOC	≤ 7	59	10,24	1,86	-1,064	,290
	> 7	38	10,63	1,65		
OP	≤ 7	59	13,88	1,65	,596	,553
	> 7	36	13,66	1,79		
IDEN	≤ 7	57	9,53	2,21	-,709	,480
	> 7	35	9,86	2,10		
HEDON	≤ 7	56	10,39	2,23	-,207	,836
	> 7	35	10,49	1,80		
SOC_AF	≤ 7	58	11,66	2,14	-,780	,437
	> 7	38	11,97	1,64		
DER	≤ 7	58	8,55	2,27	-,432	,667
	> 7	37	8,76	2,23		
OP_P	≤ 7	59	9,85	2,29	-1,153	,252
	> 7	38	10,34	1,65		
ECON	≤ 7	57	9,51	2,01	,461	,646
	> 7	37	9,32	1,70		
EPIST	≤ 7	59	12,05	2,02	-,946	,347
	> 7	37	12,43	1,76		
PRESC	≤ 7	55	10,75	2,20	,453	,652
	> 7	37	10,54	2,01		
	> 7	37	12,54	1,82		

De acordo com os resultados do teste t, apresentados no quadro 39, não existem diferenças significativas nas respostas dadas pelos Técnicos Superiores da Administração Local, do Pinhal Interior Norte e do Baixo Mondego, em qualquer um dos factores da Motivação para a Formação, tendo em conta o tempo de serviço.

2.3. Resultados obtidos no Questionário Percepções Pessoais (QPP).

Em relação ao sentimento de auto-determinação, percepção de competências e projecto, aferiram-se médias entre os 12.87 – Factor 11 – sentimento de auto-determinação e 28.51 – Factor 12 – percepção de competências, como se pode visualizar no gráfico 2 – média e desvio-padrão relativo às três Dimensões da Percepção Pessoal

Quadro 40 – Média e desvio-padrão relativo às três Dimensões da Percepção Pessoal

	PC	P	AD
Média	28.51	15.10	12.87
Desvio-Padrão	2.93	1.95	1.72

Legenda:

PC – Percepções Pessoais – Percepção de Competências;

P – Percepções Pessoais – Projecto;

AD – Percepções Pessoais – Sentimento de Autodeterminação

Gráfico 2 – Média e desvio-padrão relativo às três Dimensões da Percepção Pessoal



Quadro 41 – Médias, desvio padrão e teste t relativos às dimensões de projecto, autodeterminação e percepção de competências em função do género.

	Sexo	N	Média	Desvio-Padrão	t	P
PC	Feminino	70	28,83	2,90	2,030	,045
	Masculino	19	27,32	2,79		
P	Feminino	75	15,21	1,98	1,182	,240
	Masculino	18	14,61	1,75		
AD	Feminino	74	12,99	1,69	1,324	,189
	Masculino	18	12,39	1,82		

Os resultados do teste t, apresentam uma diferença significativa, na Dimensão de Percepção Pessoal – Percepção de Competências, com as mulheres a revelarem valores significativamente mais elevados do que os homens.

Quadro 42 – Médias, desvio padrão e teste t relativos às dimensões de projecto, autodeterminação e percepção de competências em função do tempo de serviço.

	Tempo	N	Média	Desvio – Padrão	t	P
PC	≤ 7	55	28,84	2,84	1,360	,177
	> 7	34	27,97	3,04		
P	≤ 7	56	15,25	1,98	,934	,353
	> 7	37	14,86	1,89		
AD	≤ 7	55	13,09	1,64	1,512	,134

De acordo com os resultados do teste t, apresentados no quadro 42, não existem diferenças significativas nas respostas dadas pelos Técnicos Superiores da Administração Local, do Pinhal Interior Norte e do Baixo Mondego, em qualquer uma das Dimensões de Percepção Pessoal, tendo em conta o tempo de serviço.

3. Estudos Correlacionais

Resultados obtidos no Questionário de Satisfação Profissional (QSP) *versus* Resultados obtidos no Questionário de Avaliação da Motivação para a Formação dos Técnicos da Administração Local (QMF) e Questionário de Percepções Pessoais em relação à frequência de acções de formação (QPP).

Após o desvendar dos nossos resultados, pensamos ser interessante analisar a matriz de correlações de Pearson entre todas as variáveis do nosso estudo.

Quadro 43 – Coeficientes de correlação de Pearson para os factores da satisfação profissional e da motivação para a formação

	VOC	OP	IDEN	HEDON	SOC_AF	DER	OP_P	ECON	EPIST	PRESC	PC	P	AD
SP_NT	-0,09	,41(**)	-0,11	-0,03	0,0	-,21(*)	-0,02	-0,10	0,20	-0,06	,52(**)	0,21	,41(**)
SP_RP	0,13	0,13	0,11	-0,1	-0,02	0,03	-0,20	0,11	-0,10	0,02	0	0,01	0,09
SP_CMT	-0,09	0,14	0,07	0,16	0,19	0,04	,22(*)	0,03	0,19	0,06	0,17	0,06	0,08
SP_RC	-0,09	,27(*)	-0,13	-0,1	-0,00	-,26(*)	-0,08	-0,15	0,04	0,01	,46(**)	0,19	,41(**)

Legenda: * Significativo ao nível 0.05

**Significativo ao nível 0.01

VOC – Motivo Extrínseco – Vocacional; OP – Motivo extrínseco – Operacional Pessoal; IDEN – Motivo Extrínseco – Identitário; HEDON – Motivo Intrínseco – Hedonista; SOC_AF – Motivo Intrínseco – Sócio – afectivo; DER – Motivo Extrínseco – Derivativo; OP_P – Motivo Extrínseco – Operacional Profissional; ECON – Motivo Extrínseco – Económico; EPIST – Motivo Intrínseco – Epistémico; PRESC – Motivo Intrínseco – Prescrito – PC – Percepções Pessoais – Percepção de Competências; P – Percepções Pessoais – Projecto; AD – Percepções Pessoais – Sentimento de Autodeterminação

SP_NT – Satisfação Profissional em relação à natureza do próprio trabalho

SP_RP – Satisfação Profissional em relação às Recompensas Pessoais

SP_CMT – Satisfação Profissional Condições materiais de trabalho

SP_RC – Satisfação Profissional relativamente às relações com os colegas.

Assim sendo, no quadro 43 apresentámos as correlações entre a Satisfação Profissional, a Motivação para a Formação e as Percepções Pessoais em relação à frequência de Acções de Formação.

Desta análise verificamos que a Satisfação Profissional em Relação à Natureza do Próprio Trabalho tem correlações significativas com:

O motivo extrínseco operacional pessoal (.41; $p < .01$), o que de facto pode ser um pouco mais estranho dado que este motivo tem a ver com a vida pessoal e não com o próprio trabalho em si; a percepção pessoal de Competências (.52; $p < .01$) e com o sentimento de autodeterminação (.41; $p < .01$). A Satisfação Profissional em Relação à Natureza do Próprio Trabalho com o Motivo Extrínseco Derivativo apresenta uma correlação negativa (-.21; $p < .05$).

A Satisfação Profissional em Relação às Recompensas Pessoais não se correlaciona significativamente com nenhuma das outras variáveis. Todavia, a Satisfação Profissional em Relação às Condições Materiais de Trabalho apenas tem uma correlação significativa positiva com o Motivo Extrínseco Operacional Profissional, que nos parece lógica, dado que o motivo em causa está relacionado com o facto de procurar formação para melhorar o seu desempenho e para se adaptar às mudanças.

Comparativamente à Satisfação Profissional relativamente às Relações com os Colegas, verificámos que esta apenas se relaciona positivamente com: o Motivo Operacional Pessoal (.27; $p < .05$), aqui entende-se melhor se pensarmos no contexto social do trabalho, com a Percepção Pessoal de Percepção de Competências (.46; $p < .01$) e com o Sentimento de Autodeterminação (.41; $p < .01$), por outro lado também se relaciona negativamente com o Motivo Extrínseco Derivativo (-.26; $p < .05$), isto porque podemos não gostar de estar no nosso trabalho apenas pelas funções que desempenhamos e não pela relação que temos com os colegas.

4. Discussão dos resultados

Os principais objectivos desta investigação passavam essencialmente pela adaptação do questionário da motivação de Carré (2001), para a população de Técnicos Superiores da Administração Local do Pinhal Interior Norte e do Baixo Mondego.

Este foi amplamente conseguido, pois os resultados assim o evidenciam. Outros dos nossos objectivos passava pelo apuramento dos motivos que influenciam a inscrição e a participação dos Técnicos Superiores da Administração Local do Pinhal Interior Norte e do Baixo Mondego, para a formação.

Assim sendo, e segundo a apresentação dos resultados, verificamos que estes podem ser influenciados tanto por motivos intrínsecos e/ou extrínsecos.

Vejamos, ao nível intrínseco, temos os motivos – Epistémico, Sócio-afectivo e Hedonista;

Verificamos que para a subescala Motivo Intrínseco/Epistémico os Técnicos Superiores frequentam acções de formação para terem o prazer de aprender coisas novas (item 38-QMF; $M=3.31$; $DP=,55$) e para aprenderem a aprender (item 26 – QMF; $M=3.20$; $DP=,57$).

Ao nível da subescala Intreseco/Sócio-Afectivo, os Técnicos Superiores inscrevem-se e participam em acções de formação para partilharem experiências com outras pessoas (item 11 – QMF; $M=3.18$; $DP=,68$) e para aproveitarem a experiência dos outros participantes (item 3 – QMF; $M=3.14$; $DP=,54$).

Para a última subescala do motivos Intrínsecos/Hedonista revela que por outro lado os Técnicos Superiores também procuram formação apenas pelo prazer que esta lhes pode dar (item 21 – QMF;

M=2.77;DP=,76) e pela partilha de um ambiente agradável (item 7 – QMF; M=2.60; DP=,63).

No que diz respeito aos motivos extrínsecos existem sete subescalas;

A subescala Motivos Extrínsecos/Económicos, a causa dominante é o facto de ao participarem em acções de formação, poderem progredir profissionalmente (item 28 – QMF; M=3.19;DP=,68).

Para a subescala Motivos Extrínsecos/Prescritivo, constatamos que os Técnicos Superiores tem em mente a inscrição e participação em acções de formação para poderem enfrentar as mudanças que poderão acontecer no seu local de trabalho (item 22 – QMF; M=3.14; DP=,59).

Enquanto na subescala Motivo Extrínseco/Derivativo, é o facto de os Técnicos Superiores terem a oportunidade de fazerem algo mais interessante que o habitual (item 8 – QMF; M=2.68; DP=,78).

Dentro da subescala Motivo Extrínseco/Operacional Pessoal, verificamos que a maior parte dos Técnicos Superiores encara a inscrição e a participação na formação como instrumento para melhorar o seu desempenho (item 5 – QMF; M=3.60; DP=,51), para poder realizar melhor as suas tarefas quotidianas (item 9 – QMF;M=3.43; DP=,58), encontrar respostas para os seus problemas profissionais (item 37 – QMF; M=3.40; DP=,53) e para dar resposta a novos desafios (item 39 – QMF; M=3.37; DP=,55).

Ao nível da subescala Motivo Extrínseco/Operacional Pessoal os Técnicos Superiores procuram conhecimentos úteis para o seu dia a dia (item 35 – QMF; M=3.20; DP=,67), a subescala motivo extrínseco/identitário revela que o aumento da confiança (item 23 –

QMF; M=2.98; DP=70) também é tido em conta pelos Técnicos Superiores,

Por ultimo a subescala Motivo Extrínseco/Vocacional, refere o enriquecimento curricular (item 4 - QMF; M=3.34; DP=,56) e a obtenção de um trabalho mais interessante (item 17 - QMF; M=2.64; DP=,74), como um factor a ter em conta na inscrição e na participação em acções de formação.

Todavia, e no que diz respeito ás percepções pessoais;

Relativamente aos Sentimentos de Autodeterminação, sentem que escolhem sem a influência dos outros a sua inscrição em acções de formação (item 4 - QPP; M=3.20; DP=,58).

A sua Percepção de Competências apresenta pontos positivos e negativos. Como positivos o facto de quando estes decidem fazer alguma coisa irem até ao fim (item 13 - QPP; M=3.37; DP=,53) e a sua adaptação à mudança (item 19 - QPP; M=3.26; DP=,48). Como pontos negativos, a dificuldade em reter coisas novas (item 12 - QPP; M=3.38; DP=,59) e a dificuldade em concluir os projectos em que participa (item 14 - QPP; M=3.42; DP=,54).

Ao nível de Projecto os Técnicos Superiores acreditam que a formação é útil para o seu futuro, (item 8 - QPP; M=3.38; DP=,53), e que faz parte dos seus projectos mais importantes (item 6 - QPP; M=3.20; DP=,60).

O objectivo referente à satisfação profissional dos Técnicos Superiores da Administração Local do Pinhal Interior Norte e do Baixo Mondego também foi atingido, pois os resultados obtidos são deveras interessantes.

Senão vejamos: No que diz respeito à Satisfação Profissional em Relação à Natureza do Próprio Trabalho, constatamos que, para além dos nossos Técnicos Superiores não se acharem responsáveis pelo trabalho que desempenham (item 55 - QSP; M=4.38; DP=,71), sentem que só pelo facto de serem Técnicos Superiores necessitam de estar sempre actualizados (item 45 - QSP; M=4.12; DP=,65).

Relativamente à Satisfação Profissional em Relação às Recompensas Pessoais estes têm a noção de que poucas são as pessoas que tem a noção de quanto trabalha um Técnico Superior (item 46 - QSP; M=4.05; DP=,69), embora se sentissem mais estimulados no seu trabalho se houvesse mais possibilidades de progressão na carreira (item 24 - QSP; M=3.82; DP=,94).

Mas quando falamos da Satisfação Profissional Relativa às Condições Materiais de Trabalho, conseguimos aferir que estão quase todos bastante insatisfeitos, não só com as condições de trabalho no seu Município (item 15 - QSP; M=4.08; DP=,83), como não se sentem bem onde trabalham (item 48 - QSP; M=3.74; DP=,86).

Por último, a dimensão da Satisfação Profissional em Relação à sua Relação com os Colegas, revela que os Técnicos Superiores na sua generalidade não gostam das pessoas com quem trabalham (item 29 - QSP; M=4.18; DP= ,81), conseguem relacionar-se com os colegas (item 7 - QSP; M=4.17; DP=,59) e estabelecem um dialogo aberto com os colegas (item 54 - QSP; M=4.05; DP= ,57).

O último objectivo do nosso estudo prende-se com a relação entre a Satisfação Profissional e a Motivação para a frequência de acções de Formação pelos Técnicos superiores da Administração Local, do Pinhal Interior Norte e do Baixo Mondego, e neste sentido foi possível avaliar que a Satisfação Profissional em relação à Natureza do Próprio Trabalho apresenta índices de correlação bastante significativos com o

Motivo Extrínseco/Operacional Pessoal (.41), com a Percepção de Competências (.52) e com o Sentimento de Autodeterminação (.41), embora apresente uma correlação negativa com o Motivo Extrínseco/Derivativo (.21), como se pode verificar pelo quadro 41 - Coeficientes de correlação de Pearson para os factores da Satisfação Profissional e da Motivação para a Formação.

Neste quadro podemos também analisar as correlações da Satisfação Profissional em relação às Recompensas Pessoais que não se correlaciona com nenhum dos Motivos para a Formação, embora a Satisfação Profissional em Relação às Condições Materiais de Trabalho apenas se correlacionam positivamente com o Motivo Extrínseco/Operacional Profissional (.22).

Por último a Satisfação Profissional Relativamente às Relações com os Colegas, relaciona-se com o Motivo Operacional Pessoal (.27), com o Sentimento de Auto Determinação (.41) e com a Percepção de Competências (.46), relacionando-se negativamente com o Motivo Extrínseco/Derivativo(-.26).

Depois de atingirmos os objectivos a que nos propusemos, importa dar resposta às questões inicialmente formuladas: a primeira questão está relacionada com a identificação dos Motivos mais importantes que levam os Técnicos Superiores a inscreverem-se e a procurarem Formação? - a nossa resposta leva-nos a identificar o Motivo Extrínseco Operacional Profissional.

Os Técnicos Superiores procuram formação para melhorarem os seus conhecimentos, o seu desempenho para se poderem adaptar às mudanças dos novos tempos e ao aumento de competências que a sua organização adquire. A formação é sempre procurada dentro da área das suas funções.

Outro dos motivos que também tem bastante significado na motivação dos Técnicos Superiores é o Motivo Intrínseco/Epistémico, pois os Técnicos Superiores procuram formação não só para adquirirem os conhecimentos mas também pela "alegria do saber", a maior parte destes Técnicos Superiores gosta de adquirir sempre mais e mais conhecimentos, e sente-se bem com isso.

A resposta à nossa segunda questão, de qual a relação entre a Percepções Pessoais a Satisfação e a Motivação, eu diria que como já foi referido, um dos principais motivos para que os Técnicos Superiores procurem e se inscrevam em acções de formação é o Motivo Extrínseco/Operacional Profissional, a Satisfação dos Técnicos Superiores é quase uma insatisfação generalizada, pois estes não têm um bom relacionamento com os colegas, as condições materiais de trabalho são más, as recompensas pessoais são fracas, visto que a maioria das pessoas não se apercebe do quanto um Técnico Superior trabalha, e não se acham responsáveis pelo trabalho que desempenham, embora as suas percepções pessoais, relativas ao sentimento de autodeterminação indiquem que a maioria escolhe a formação sem recorrer aos conselhos dos outros, a sua percepção de competência revela que muitos deles tem bastante dificuldade em concluir os seus projectos. Por outro lado uma outra parte assume que quando se envolve em alguma coisa vai até ao fim, na sua percepção de projecto estes acham que a formação é útil para o seu futuro e para os seus projectos.

Em resumo eu diria que a motivação está ligada à insatisfação profissional que estes Técnicos Superiores apresentam, mas no caso das suas percepções pessoais, relativas à percepção de competências eu optaria sempre para as relacionar com a motivação e com a satisfação pela positiva, dado que, para mim são as que fazem mais sentido, embora as negativas também possam ser vistas como um incentivo, ao procurar formação para colmatar essas dificuldades

Conclusão

Este trabalho de investigação, contempla três partes distintas e complementares, uma primeira parte, considera a introdução que tenta dar conhecer a caracterização das Autarquias Locais, esta primeira parte ainda é composta por um primeiro capítulo, que pretende ser uma abordagem de como a formação pode acontecer a nível autárquico, um segundo e o terceiro capítulo passam por ser sínteses, teórica, onde foram abordadas algumas teorias da satisfação profissional e algumas correntes de motivação, para podermos alicerçar numa base, mais ou menos, sólida esta investigação. A terceira parte compreende o quarto e quinto capítulos, onde se relata o estudo empírico e onde estão apresentados e discutidos os resultados obtidos, a partir da análise estatística realizada. Um dos principais objectivos desta investigação, foi a adaptação do questionário utilizado na investigação de Philippe Carré, (2001), para poder aferir de quais os motivos para a formação dos Técnicos Superiores da Administração Local pertencentes ao Pinhal Interior Norte e ao Baixo Mondego, tendo sido também feita uma adaptação do questionário de Satisfação Profissional do Professor (Teacher Job Satisfaction Questionnaire – TJSQ – construído por Lester (1985), para aferir o grau de satisfação profissional dos mesmos.

Parece-nos, no entanto, de todo pertinente, nesta fase da investigação, apresentar algumas considerações àcerca dos resultados obtidos.

Embora o legado deste estudo seja circunstancial, dado que apenas estudamos uma pequena parte da população dos Técnicos Superiores do País, mais concretamente uma pequena parte da zona centro referenciada como Pinhal Interior Norte e Baixo Mondego e dado ainda o número reduzido de respostas, visto que só obtivemos

resposta de 14 Municípios dos 22, que fazem parte desta divisão territorial, mas mesmo assim, o nosso estudo consegue ilustrar de forma consistente a satisfação e os motivos destes Técnicos Superiores em relação à sua profissão e em relação à sua participação em acções de formação.

Relativamente à Satisfação Profissional dos Técnicos Superiores da Administração Local, que fizeram parte da nossa amostra, podemos dizer que existe uma tendência para se encontram algo insatisfeitos com as condições de trabalho e com a natureza do seu trabalho, mas relativamente à relação com os colegas de trabalho, verificámos que, embora uma parte destes não goste das pessoas com quem trabalha, conseguem manter um diálogo e uma “boa” relação com os mesmos, aferimos ainda que dentro deste universo, muitos deles têm a percepção de degradação da imagem da sua profissão.

A motivação dos Técnicos Superiores da Administração Local, do Pinhal Interior Norte e do Baixo Mondego, é na sua maioria Extrínseca, dentro da subescala do Operacional Profissional, pois estes inscrevem-se em acções de formação para melhorarem o seu desempenho, para encontrarem respostas para os seus problemas, para responder a novos desafios profissionais, embora o enriquecimento do currículo pessoal, também esteja presente nas suas motivações (Motivo Extrínseco/Vocacional).

Verificámos que a maioria dos Técnicos Superiores femininos têm uma Percepção das suas Competências muito superior à dos Técnicos Superiores masculinos. Em relação ao Sentimento de Autodeterminação, podemos dizer que existe uma tendência para que os Técnicos Superiores, escolham inscreverem-se e participarem em acções de formação sem terem o aconselhamento de terceiros.

Os Técnicos Superiores da Administração Local, em análise, na sua maioria têm uma boa Percepção Pessoal de Projecto, ou seja, uma

boa parte da amostra considera que a formação profissional é muito importante para o seu futuro e para os seus projectos.

A Administração Pública em Portugal, está a passar por um processo de mudança, onde os recursos humanos são avaliados como um investimento. O surgimento de programas específicos no âmbito deste último quadro comunitário de apoio e neste novo quadro de referência estratégico nacional para os recursos humanos só vem reforçar a ideia de que, pessoas formadas e satisfeitas, são mais produtivas.

Carapeto & Fonseca (2005), afirmam que "...a boa gestão é um emaranhado de práticas interligadas que funcionam de modo sistémico para produzir um resultado desejado. E, sobretudo, que a mudança da administração pública depende da acção integrada sobre várias vertentes: organização, gestão e pessoas. Não há fórmulas mágicas. Há vontades inovadoras e persistentes."

Para finalizar, considero que o presente trabalho de investigação, e consequentes resultados obtidos, constitui um contributo para um conhecimento dos motivos mais relevantes na inscrição e participação na formação dos Técnicos Superiores da Administração Local pertencentes ao Pinhal Interior Norte e Baixo Mondego, bem como na avaliação do seu grau de Satisfação Profissional.

No entanto, tendo em conta que o campo de estudo é limitado, restringindo-se apenas à análise de uma zona do País (Pinhal Interior Norte e Baixo Mondego), pensamos ser pertinente e de interesse, dada a importância dos temas em análise elaborar um estudo mais aprofundado e abrangente que proporcionará uma maior base de conhecimento das motivações para a formação e da Satisfação Profissional dos Técnicos Superiores autárquicos em Portugal.

Bibliografia

- Abeu, M.V.(1982). Motivos e organizações cognitivas na construção da personalidade. *Revista portuguesa de Pedagogia*, XVI,331-342.
- Afreddo, J. M., Guerra, I., Fernandes, M. A. & Quintela, J. G. P.(1991). *A Gestão e Legitimidade no Sistema Politico Local*. Lisboa: Escher, Publicações Lisboa.
- Alcoforado, J. (2000). *Educação de Adultos e Trabalho*. Dissertação de mestrado não publicada, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- Alves, V. (2006). *Motivação para a profissão docente e satisfação profissional, um estudo com professores da Região Autónoma da Madeira*. Dissertação de mestrado não publicada, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- Anderson, M. B., &Iwanicki (1984). Teacher motivation ad its relationship to burnout. *Educational Administration Quarterly*, 20 (2), 109-132.
- Atkinson, J.W. (1964). *An introduction to motivation*. Princeton: Van Nostrand Company, Inc.
- Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall.
- Barros, J.H., Barros, A. M., & Neto, F. (1993). *Psicologia do controlo pessoal. Aplicações educacionais, clínicas e sociais*. Braga: Instituto de Educação da Universidade do Minho.

- Cameron, J., & Pierce, W. D. (1994). The debate about rewards and intrinsic motivation: Rewards and accusations do not alter the results. *Review of Educational Research*, 66 (1), 39-51.
- Carapeto, C. & Fonseca, F.(2005). *Administração pública – Modernização, Qualidade e inovação*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Carré, P. (2001). *De la motivation à la formation*. França: L’Harmattan.
- Carré, P., & Caspar, P.(1999). *Tratado das Ciências e das Técnicas da Formação*. Lisboa: Instituto Piaget
- Carochinho, J.-A., & Ferreira, M. A. (2003). A satisfação no trabalho: Breves considerações teóricas sobre o construto e estudo psicométrico da escala de satisfação no trabalho OSI. *Psicologia: Teoria, Investigação e Prática*, 2, 339-355.
- Chiavenato, I. (1994). *Recursos Humanos – Ed. Compacta*, 3.^a ed. São Paulo: Atlas.
- Correia, C. & Carvalho, L. (2005) - *Plano de Formação para os Trabalhadores da Administração Local dos Municípios de Castanheira de Pera, Figueiró dos Vinhos, Pampilhosa da Serra e Pedrógão Grande – Projecto de Formação não editado: Curso de Gestores de Formação Para a Administração Local: Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra*.
- Cronbach, L.(1984). *Essentials of psychological testing*. New York: Harper Row.
- Deci, E.L.(1975), *Intrinsic motivation*. New York: Plenum Press.

- Deci, E.L. & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behaviour*, New York: Plenum Press.
- De Charms, R. (1968). *Personal causation: The internal affective determinants of behaviour*. New York: Academic Press.
- Ewen, R. B. (1966). *An empirical test of the Herzberg Two-Factor Theory*. *Journal of Applied Psychology*, 50, 545.
- Feather, N. T. (1986). Human Values, Valences, Expectations and Affect: theoretical issues emerging from recent applications of the expectancy-value model. In D. Brown & J. Veroff (Eds.), *Frontiers of Motivational Psychology*: New York: Springer.
- Ferreira, J. M. C., Neves, J. & Caetano, A. (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw Hill.
- Ford, E. M. (1992). *Motivating Humans – goals, emotions, and personal agency beliefs*. London: Sage Publications
- Francis, R. (1984). *Satisfação no trabalho e no emprego*. Porto: Rés Editora, Lda.
- Gadotti, M. (2001). Educar adultos hoje na perspectiva de Paulo Freire. *Revista Portuguesa de Pedagogia*, Ano 35, n.º 1, 31-40;
- Galpin, T. J. (2000). *O Lado Humano da Mudança*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Gorton R. A. (1982). *Teacher Job Satisfaction*. In H. E. Mitzel (Ed.), *Encyclopedia of Educational Research (vol.IV, pp.1903-1908)*. New York: The Free Press.

Herzberg, F. (1959). *The motivation to Work*. New York: John Wiley.

Herzberg, F. (1982). *The managerial choice: to be efficient and to be human*. Salt Lake City: Olympus Publishing Company.

Jesus, S. N. (2000). *Motivação e Formação de Professores*. Nova Era: Educação e Sociedade 4: Quarteto Editora.

Lawler, E. E. (1973). *Motivation in work organization*. Monterey: Brooks/Coole.

Lawler, E. E. (1983). *Pay and organization development*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Legislação:

Constituição da Republica Portuguesa

Decreto-Lei n.º 50/98, de 11 de Março

Decreto-Lei n.º 161/80, de 28 de Maio.

Decreto-Lei n.º 169/79, de 30 de Maio.

Decreto-Lei n.º 18/2008, 29 de Janeiro.

Lei n.º 169/99, de 18 de Setembro alterada Pela Lei n.º5-A/2002 de 11 de Janeiro

Lester, P.E (1982). *Teacher Job Satisfaction Questionnaire (TJSQ)*. Manuscrito não-publicado. Long Island University.

- Lester, P. E. (1987). *Development and factor analysis of the Teacher Job Satisfaction Questionnaire (TJSQ)*. *Educational and Psychological Measurement*, 47 (1),223-233.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 309-336.
- Madsen. K.(1974). *Modern theories of motivation*. Compenhagen: Munskgard
- Maslow, A. A. (1970). *Motivation and personality (2.ª ed.)* New York: Harper & Row.
- Medved, J. H. (1982). The applicability of Herzberg's motivation hygiene theory. *Educational Leadership*, 39,445-451
- Meignant, A. (2003). *A Gestão da Formação*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Oliveira, L.V. (1996). *Regionalização*. Porto: Asa.
- Oliveira, C. (1996). *História dos Municípios e do Poder Local – Dos Finais da Idade Média à União Europeia*. Lisboa: Circulo de Leitores e Autores.
- Oppenheim, A. N.(1979). *Questionnaire design and attitude measurement*. Grã- bretenha: Morrison& Gibb.
- Pereira, O. M. F. (2001), *O papel da Formação Autárquica no desenvolvimento Local/Municipal – caso particular do pólo do centro de estudos e formação autárquica em Beja*. Coimbra: Carvalho e Simões, Artes Gráficas, Lda.

Resolução do conselho de Ministros n.º 171/2000, de 16 de Novembro.

Resolução do conselho de Ministros n.º 146/2002, de 27 de Novembro.

Seco, G. M. (2000). *A satisfação dos professores. Teorias, modelos e evidências*. Porto: Edições Asa.

Taylor, F. W. (1967). *The principles of scientific management*. New York: Norton.

Vallerand, R. & Thill, E. (1993). *Introduction au concept de motivation*. In J. Vallerand, & E. Thill (Eds), *Introduction à la psychologie de la motivation*.

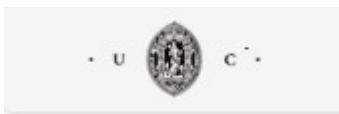
Weber, M. (1978). *Economy and society – an outline of interpretative sociology*. Berkeley: University of California, Press.

Weiner, B. (1985). An attributional theory of achievement motivation and emotion. *Psychological Review*, 92,548-573.

Weiner, B. (1992). *Human motivation. Metaphors, theories, and research*. London: Sage Publications.

Anexos

Anexo 1



Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação
Universidade de Coimbra
Exmo. Sr. ou Sr.^a Presidente da
Câmara Municipal de _____,

Assunto: Pedido de colaboração na elaboração da tese de Mestrado em Ciências da Educação sobre o tema “**Motivação para a Formação e Satisfação Profissional dos Técnicos Superiores da Administração Local**”

Sou Funcionária da Câmara Municipal de Castanheira de Pêra e venho por este meio pedir a vossa colaboração no âmbito de uma investigação que estou a desenvolver, conducente à elaboração da dissertação de mestrado em Ciências da Educação, com especialização em Gestão da Formação e Administração Educacional, pretendo aplicar 3 questionários que visam a recolha de dados sobre as temáticas da Motivação para a Formação e da Satisfação Profissional, da Carreira Técnica Superior da Administração Local.

Como compreenderá os dados que pretendo recolher revestem-se da máxima importância para a elaboração do meu trabalho e penso que a análise dos resultados obtidos poderá contribuir para uma maior compreensão dos factores que influenciam a motivação para a formação e a satisfação profissional dos técnicos superiores autárquicos.

Assim solicito a divulgação junto de todos os vossos técnicos superiores, para que estes possam responder de acordo com as instruções neles apresentadas.

Em todas as respostas que lhe solicito, deve ter sempre presente aquilo que tem sido o seu percurso formativo, a sua satisfação profissional, é a sua opinião pessoal e sincera, dado que neste tipo de questionários não existem respostas certas nem erradas, e todas as respostas são estritamente confidenciais. Os resultados serão trabalhados em conjunto, sendo que as conclusões serão retiradas sobre todos os que respondem e não sobre a sua opinião individual.

Depois de preencher os questionários, agradeço que os coloque no envelope em anexo, e o remeta no correio sem nenhum tipo de custo, até ao dia **15 de Julho**.

Caso tenha inutilizado o envelope, ou o tenha perdido, pode sempre envia-los para a morada abaixo indicada.

Esperando que me possa ajudar neste trabalho de investigação, agradeço, antecipadamente toda a colaboração que me possa prestar.

Com os melhores cumprimentos,

Carla Correia

Carla Inês Tavares Correia
Rua Manuel Antunes Cepas, 1º - 2º Esq.
3280-043 Castanheira de Pêra

Em caso de dúvidas, ou alguma questão que tenha e que pretenda ser esclarecido pode sempre contactar-me através do e-mail: carla.correia@cm-castanheiradepera.pt

v.s.f.f.

Anexo 2

QCP

Este questionário tem como objectivo a caracterização dos participantes da minha investigação, solicito que preencha os campos apresentados quer colocando um “X”, ou escrevendo quando necessário.

É importante responder a todas as questões. As suas respostas são muito importantes. Não há respostas certas ou erradas relativamente a qualquer dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal.

Este questionário é de natureza confidencial, o que significa que o anonimato do colaborador será sempre respeitado

Identificação do Município: _____

1. Sexo:

Feminino Masculino

2. Idade: _____.

3. Habilitações Literárias: _____

4. Categoria Profissional _____

5. Tempo de Serviço na Função Pública: _____

6. Quando iniciou funções no seu Município beneficiou de:

Manual de acolhimento

SIM NÃO

Formação Inicial

SIM NÃO

7. Assinale no quadro seguinte quais as áreas temáticas em que obteve formação no último ano, a sua carga horária e também o seu nível de satisfação com as mesmas numa escala de Muito Bom, Bom, Fraco e Muito Fraco.

Áreas Temáticas	Carga Horária	Nível de Satisfação
Gestão económica e financeira		
Organização e gestão de arquivos		
Contabilidade e fiscalidade		
Secretariado e trabalho administrativo		
Gestão da qualidade		
Word		
Excel		
Power Point		
Outlook		
Internet explorer		
Linux		
Liderança		
Gestão de recursos humanos		
Organização e gestão da formação		
Comunicação e relações interpessoais		
Balanço social		
Higiene e segurança no trabalho		
Igualdade de oportunidades		
Protecção do ambiente		
Serviços de apoio a crianças e jovens		
Outras:		

8. A formação que frequentei, em termos gerais, contribuiu para melhorar o meu desempenho profissional.

Discordo Totalmente	Em desacordo	Não Concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

Muito obrigada pelas suas resposta

Anexo 3 QSP

Este questionário tem como objectivo investigar as diferentes formas de satisfação profissional dos funcionários da carreira técnica superior da administração Local

Não há respostas certas ou erradas relativamente a qualquer dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal.

Este questionário é de natureza confidencial, o que significa que o anonimato do colaborador será sempre respeitado.

Por favor, leia atentamente cada um dos itens seguintes. Seguidamente marque com um (x), o quadradinho que representa a seu grau de acordo com cada afirmação, tendo em conta a seguinte escala:

Discordo Totalmente	Em desacordo	Não Concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

- | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. A formação oferece-me a possibilidade de progredir profissionalmente. 2. O meu ordenado dá para as despesas normais. 3. A minha função oferece-me oportunidades para usar uma variedade de competências. 4. As condições de trabalho no meu município podiam ser melhoradas. 5. Gostaria de desempenhar uma profissão com maior prestígio social. 6. O facto de trabalhar para a administração pública local proporciona-me segurança no futuro. 7. Relaciono-me bem com os meus colegas. 8. As condições de trabalho no meu município são agradáveis. 9. A minha categoria profissional possibilita-me ajudar os munícipes a entender certas e determinadas tomadas de posição do meu município. 10. Gosto das pessoas com quem trabalho. 11. A minha categoria profissional faz com que eu tenha oportunidades limitadas de progressão na carreira. 12. Os munícipes respeitam-me como funcionário da Autarquia. 13. O meu superior hierárquico não me oferece o apoio de que necessito. | <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="border: 1px solid black; text-align: center; width: 20px; height: 20px;">1</td><td style="border: 1px solid black; text-align: center; width: 20px; height: 20px;">2</td><td style="border: 1px solid black; text-align: center; width: 20px; height: 20px;">3</td><td style="border: 1px solid black; text-align: center; width: 20px; height: 20px;">4</td><td style="border: 1px solid black; text-align: center; width: 20px; height: 20px;">5</td></tr> <tr><td style="border: 1px solid black; text-align: center;">1</td><td style="border: 1px solid black; text-align: center;">2</td><td style="border: 1px solid black; text-align: center;">3</td><td style="border: 1px solid black; text-align: center;">4</td><td style="border: 1px solid black; text-align: center;">5</td></tr> <tr><td style="border: 1px solid black; text-align: center;">1</td><td style="border: 1px solid black; text-align: center;">2</td><td style="border: 1px solid black; text-align: center;">3</td><td style="border: 1px solid black; text-align: center;">4</td><td style="border: 1px solid black; text-align: center;">5</td></tr> <tr><td style="border: 1px solid black; text-align: center;">1</td><td style="border: 1px solid black; text-align: center;">2</td><td style="border: 1px solid black; text-align: center;">3</td><td style="border: 1px solid black; text-align: center;">4</td><td style="border: 1px solid black; text-align: center;">5</td></tr> <tr><td style="border: 1px solid black; text-align: center;">1</td><td style="border: 1px solid black; text-align: center;">2</td><td style="border: 1px solid black; text-align: center;">3</td><td style="border: 1px solid black; text-align: center;">4</td><td style="border: 1px solid black; text-align: center;">5</td></tr> <tr><td style="border: 1px solid black; text-align: center;">1</td><td style="border: 1px solid black; text-align: center;">2</td><td style="border: 1px solid black; text-align: center;">3</td><td style="border: 1px solid black; text-align: center;">4</td><td style="border: 1px solid black; text-align: center;">5</td></tr> <tr><td style="border: 1px solid black; text-align: center;">1</td><td style="border: 1px solid black; text-align: center;">2</td><td style="border: 1px solid black; text-align: center;">3</td><td style="border: 1px solid black; text-align: center;">4</td><td style="border: 1px solid black; text-align: center;">5</td></tr> <tr><td style="border: 1px solid black; text-align: center;">1</td><td style="border: 1px solid black; text-align: center;">2</td><td style="border: 1px solid black; text-align: center;">3</td><td style="border: 1px solid black; text-align: center;">4</td><td style="border: 1px solid black; text-align: center;">5</td></tr> <tr><td style="border: 1px solid black; text-align: center;">1</td><td style="border: 1px solid black; text-align: center;">2</td><td style="border: 1px solid black; text-align: center;">3</td><td style="border: 1px solid black; text-align: center;">4</td><td style="border: 1px solid black; text-align: center;">5</td></tr> <tr><td style="border: 1px solid black; text-align: center;">1</td><td style="border: 1px solid black; text-align: center;">2</td><td style="border: 1px solid black; text-align: center;">3</td><td style="border: 1px solid black; text-align: center;">4</td><td style="border: 1px solid black; text-align: center;">5</td></tr> <tr><td style="border: 1px solid black; text-align: center;">1</td><td style="border: 1px solid black; text-align: center;">2</td><td style="border: 1px solid black; text-align: center;">3</td><td style="border: 1px solid black; text-align: center;">4</td><td style="border: 1px solid black; text-align: center;">5</td></tr> <tr><td style="border: 1px solid black; text-align: center;">1</td><td style="border: 1px solid black; text-align: center;">2</td><td style="border: 1px solid black; text-align: center;">3</td><td style="border: 1px solid black; text-align: center;">4</td><td style="border: 1px solid black; text-align: center;">5</td></tr> <tr><td style="border: 1px solid black; text-align: center;">1</td><td style="border: 1px solid black; text-align: center;">2</td><td style="border: 1px solid black; text-align: center;">3</td><td style="border: 1px solid black; text-align: center;">4</td><td style="border: 1px solid black; text-align: center;">5</td></tr> <tr><td style="border: 1px solid black; text-align: center;">1</td><td style="border: 1px solid black; text-align: center;">2</td><td style="border: 1px solid black; text-align: center;">3</td><td style="border: 1px solid black; text-align: center;">4</td><td style="border: 1px solid black; text-align: center;">5</td></tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Discordo Totalmente	Em desacordo	Não Concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

- | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| <p>14. Tenho uma profissão muito interessante.</p> <p>15. As condições de trabalho do meu município não poderiam ser piores.</p> <p>16. Relaciono-me bem com os munícipes.</p> <p>17. Nunca me sinto seguro nas minhas funções</p> <p>18. As minhas funções nunca me dão a oportunidade de desenvolver novas metodologias.</p> <p>19. Os meus colegas incentivam-me a melhorar o meu trabalho.</p> <p>20. As funções que desempenho proporcionam-me, sobretudo, a possibilidade de mostrar os meus conhecimentos.</p> <p>21. Sinto-me bem pago(a) em relação à minha competência.</p> <p>22. Verifica-se hoje uma degradação da imagem dos funcionários das Autarquias.</p> <p>23. As pessoas com quem trabalho não cooperam comigo.</p> <p>24. Eu sentir-me-ia mais estimulado no meu trabalho se houvesse mais possibilidades de progredir na carreira.</p> <p>25. As minhas funções proporcionam-me pouca segurança financeira.</p> <p>26. As minhas funções encorajam-me a ser criativo(a).</p> <p>27. O meu ordenado mal chega para viver.</p> <p>28. O meu superior hierárquico aprecia o desempenho das funções técnicas de qualidade.</p> <p>29. Não gosto das pessoas com quem trabalho.</p> <p>30. O meu trabalho é pouco apreciado pelos outros.</p> <p>31. A administração pública local oferece boas possibilidades de progressão na carreira.</p> <p>32. As condições de trabalho, no meu município, são boas.</p> <p>33. Não me sinto à vontade com o meu superior hierárquico.</p> <p>34. O meu ordenado fica aquém do que eu merecia.</p> <p>35. Sinto uma grande liberdade na organização do trabalho.</p> | <table border="1" style="border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Discordo Totalmente	Em desacordo	Não Concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

- | | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 36. O meu bom desempenho é positivamente apreciado pelo meu superior hierárquico. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 37. O meu trabalho é muito agradável. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 38. Considero os meus colegas pouco razoáveis para comigo. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 39. O equipamento existente no meu município está em bom estado. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 40. A minha carreira dá boas garantias de segurança no emprego. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 41. Desempenho uma profissão considerada aliciante. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 42. Os meus colegas pouco se importam com os problemas dos outros. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 43. O equipamento do meu município está muito degradado. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 44. Com estes vencimentos não se chegara ao reconhecimento que a carreira merece. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 45. As minhas funções obrigam-me a um contínuo aperfeiçoamento. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 46. Poucos reconhecem o quanto trabalha um funcionário Autárquico | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 47. Há demasiada rivalidade entre os meus colegas. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 48. Não me sinto bem nas instalações onde trabalho. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 49. Sinto que sou pago(a), adequadamente, face ao trabalho que desempenho. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 50. A minha carreira não assegura boas perspectivas de reforma. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 51. Sinto um desfasamento entre as minhas habilitações e o nível de remuneração. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 52. A garantia de um salário ao fim do mês é que me mantêm nestas funções. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 53. Penso que a minha profissão é reconhecida positivamente pelos outros. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 54. Estabeleço um diálogo aberto com os colegas. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 55. Não sou responsável pelo trabalho que desempenho. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Muito obrigada pelas suas respostas.

Anexo 4 QMF

Este questionário indica algumas das razões que nos motivam a frequentar acções de formação. Este apresenta-se sob a forma de afirmações com as quais pode estar mais ou menos de acordo. Para cada uma das afirmações é pedido que indique qual o grau de concordância que atribui a cada uma delas, de acordo com a tabela seguinte.

Discordo Totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4

PARTICIPO EM ACÇÕES DE FORMAÇÃO PARA;

- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1. Melhorar a imagem que tenho de mim mesmo | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. Ter o prazer de utilizar equipamentos diferentes do habitual | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. Aproveitar a experiência dos outros participantes | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4. Enriquecer o meu curriculum vitae | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5. Melhorar o desempenho no meu trabalho | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6. Ser reconhecido pelos meus colegas de trabalho | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7. Partilhar um ambiente agradável | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8. Realizar algo mais interessante que o habitual | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 9. Realizar melhor novas tarefas do meu trabalho | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 10. Esquecer-me de situações desagradáveis da minha vida pessoal | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 11. Partilhar experiências com outras pessoas | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 12. Corresponder à sugestão de um superior hierárquico | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 13. Adquirir competências necessárias à realização de actividades extra-profissionais | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 14. Satisfazer a curiosidade pessoal | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 15. Aumentar a retribuição económica | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 16. Realizar actividades diferentes das habituais | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 17. Obter um trabalho mais interessante | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 18. Facilitar a mudança de actividade profissional | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 19. Fugir à rotina diária | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 20. Acatar as regras da organização | 1 | 2 | 3 | 4 |

Anexo 4

QPP

Discordo Totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4

OCORRE-ME VÁRIAS VEZES DIZER QUE...

- | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Tenho a impressão que há incompetentes na minha profissão | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. O meu nível geral é inadequado para tirar partido da formação | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Graças à formação melhorei a realização dos meus projectos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Escolho, sem a influência de terceiros, inscrever-me em determinada formação | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Eu prefiro estar mal, do que ter de me adaptar às mudanças | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. A formação faz sempre parte de projectos muito importantes para mim | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. Está a ser muito difícil acompanhar a evolução da minha profissão | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. A formação é muito útil para o meu futuro | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. Frequentei as acções de formação necessárias | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. Foi uma decisão minha fazer a formação que fiz | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. Determinada formação é muito difícil para mim | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. Tenho dificuldade em reter coisas novas | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13. Se decido fazer alguma coisa vou até ao fim | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14. Tenho dificuldade em concluir os projectos em que me envolvo | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15. A formação vai-me ajudar a atingir os meus objectivos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16. Em geral a formação integra objectivos verdadeiramente pessoais | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 17. Tenho falta de tempo para responder às mudanças | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

18. ui influenciado por outros para fazer determinada formação

19. Adapto-me com facilidade à mudança

20. Esta formação é um complemento para atingir os meus objectivos.

1	2	3	4
---	---	---	---

1	2	3	4
---	---	---	---

1	2	3	4
---	---	---	---

Muito obrigada pelas suas respostas.

