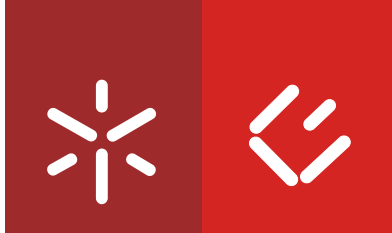


Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Maria Magdalena Letek Koten

**A Motivação do Trabalho dos
Funcionários Públicos do Ministério
da Justiça de Timor-Leste**



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Maria Magdalena Letek Koten

**A Motivação do Trabalho dos
Funcionários Públicos do Ministério
da Justiça de Timor-Leste**

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Administração Pública

Trabalho realizado sob a orientação do
Professor Doutor Joaquim Filipe Ferraz Esteves Araújo

Nome

Maria Magdalena Letek Koten

Endereço electrónico: magdalenakoten@yahoo.com

Telefone: 967421352

Número do Bilhete de Identidade: 269715797

Título

A Motivação do Trabalho dos Funcionários Públicos do Ministério da Justiça de Timor-Leste

Orientador:

Professor Doutor Joaquim Filipe Ferraz Esteves Araújo

Ano de conclusão: 2013

Designação do Mestrado:

Mestrado em Administração Pública

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTA DISSERTAÇÃO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE;

Universidade do Minho, ___/___/_____

Assinatura: _____

“Combati o bom combate.....guardai a fé” (II Timóteo 4: 6-7)

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Bom Deus e à Nossa Senhora pela saúde, proteção, sabedoria discernimento, fé, esperança e paciência, fatores indispensáveis para vencer esta etapa.

Ao meu amado marido, David da Silva, que soube superar, dia após dia, cuidar e dar atenção das nossa filhas e avançar com coragem na conquista dos nossos objetivos.

Às minhas filhas queridas, Octávia Thalia Silva, Venância Tereza Silva e Joana Ângela Xavier Silva, pelo amor e carinhos e atenção que me deram, ao longo do processo de estudo até acabar o meu mestrado.

Aos queridos pais, Petrus Nilo Koten (falecido) e Theresia Sulu Welan, o meu Irmãos Marianus B. Koten e Mariana Ene Koten pelos apoiam incondicional à minha família, proporcionando-me tranquilidade e segurança para realizar o mestrado.

Ao Professor Doutor Joaquim Filipe Ferraz Esteves Araújo, estimado professor orientador, os meus mais sinceros agradecimentos por ter acreditado na exequibilidade da pesquisa e pelas orientações e conselhos fornecidos.

Aos Professores e colegas de turma do Mestrado em Administração Pública pelo convivo profícuo e amistoso.

Ao Ministério da Justiça de Timor-Leste pela oportunidade a mim concedida de engrandecimento pessoal e profissional.

Finalmente a todas as pessoas que contribuíram de forma direta e indireta para a realização deste trabalho, especialmente aos meus irmãos de São José (IFJ).

Obrigada para todos.

RESUMO

O estudo da motivação dos funcionários continua a ser um tema dominante que desperta o interesse dos estudiosos no desenvolvimento da gestão de recursos humanos. Tal atuação assenta numa perspetiva de que o homem é considerado um recurso valioso e estratégico na organização e, com razão, a sua motivação deverá ser bem-gerida. Este pressuposto básico deve ser fundamentado na crença dos gestores organizacionais expresso nas suas atuações e comportamentos. As transformações que ocorrem ao longo do tempo têm reflexo inevitavelmente na vida organizacional. As pessoas são por vezes pouco consideradas porque se tende a dar mais importância às tarefas mais críticas para as metas da organização. Torna-se necessário mudar tal atitude e adotar uma visão mais humanística olhando a pessoa como um parceiro estratégico para o alcance das metas organizacionais. Neste contexto, a reformulação e a modernização da gestão de recursos humanos assume um papel privilegiado na perspetiva dos trabalhadores pois a incorporação de boas práticas de gestão ajudará a manter o bem-estar das pessoas que trabalham nas organizações. Pretende-se, neste estudo, analisar os diversos aspetos que estimulam a motivação dos funcionários públicos no Ministério da Justiça de Timor-Leste. Assume-se, no entanto que alguns aspetos motivadores postulados pelos académicos ganharam espaço no interior das organizacionais na medida em que tais fatores são ferramentas que promovem o desempenho profissional. O estudo empírico foca a motivação dos funcionários públicos no Ministério da Justiça de Timor-Leste analisando as práticas organizacionais que impulsionam o nível da motivação dos colaboradores. A amostra do estudo é constituída por 121 funcionários. A Investigação é de caráter de descritiva- quantitativa, reforçado com uma análise da componente qualitativa, permitindo explorar as opiniões dos inquiridos. O resultado da análise indica que a gestão de recursos humanos não está a atender às necessidades dos funcionários o que implica a baixa motivação dos mesmos na realização das tarefas.

PALAVRAS-CHAVE: motivação do trabalho, gestão de recursos humanos

ABSTRACT

The study of public servants motivation continues to be a dominant theme that draws the interest of scholars in the field of development of human resource management. This action is based on a perspective that man is considered as a valuable and strategic resource in organization, and their motivation should be well- managed. This basic assumption should be based on expressed belief of organizational managers in their actions and behaviors. The transformations that occur over time are inevitably reflected in organizational life. People are sometimes not considered because organizations tend to give more importance to most critical tasks for organization's goals. Hence, it becomes necessary to change this attitude and adopt a more humanistic view looking the person as a strategic partner to achieve organizational goals. In this context, the redesign and modernization of human resource management, plays a key role in the perspective of workers since the incorporation of best management practices will help keep the welfare of those public servants and as service receiver. This study intended to explore and understand the various aspects that stimulate the motivation of civil servants in the Ministry of Justice. It is assumed however, that some driving aspects postulated by scholars found a place within organizations to the extent that such tools are factors that promote performance. The empirical study focuses on the motivation of civil servants in the Ministry of Justice in Timor-Leste and analyzes the organizational practices that drive the level of motivation of civil servants. The sample consisted of 121 employees. The research has a descriptive quantitative character, reinforcing with a qualitative analysis, allowing exploring the views of respondents. This research found that human resource management in the Ministry of Justice is not meeting the needs of employees which imply low motivation in carrying out the tasks.

Keyword: work motivation, human resources management.

ÍNDICE

<i>AGRADECIMENTOS</i>	iii
<i>RESUMO</i>	iv
ABSTRACT	v
ÍNDICE	vi
Índice de Figura	viii
Índice de Tabelas	ix
Índice de Gráficos	x
Lista de Abreviaturas e Siglas	xi
INTRODUÇÃO	1
PARTE 1.FUNDAMENTAÇÃO TEORICA	7
CAPITULO 1 TEORIAS DE MOTIVAÇÃO.....	11
1.1 Teoria da Hierarquia das necessidades de A. Maslow.....	12
1.2 Teoria dos Dois Fatores de Frederick. Herzberg	14
1.3. Teoria de D. McClelland	18
1.4. Os fatores de Motivação de D. Katz e R. Kahn.....	19
1.5. A Teoria X e Y de D. McGregor.....	20
1.6. Modelo da Expetativa de Vitor Vroom	21
1.7. A Teoria Multifactorial de L. Porter e E.Lawler.....	23
1.8. A Teoria da Equidade de J. Adams.....	24
1.9. Teoria da Fixação de objetivos de Edwin Locke.....	24
2. A Motivação no Serviço Público.....	25
CAPITULO II. A POLITICA DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM TIMOR-LESTE.....	32
2.1 A Gestão de Recursos Humanos no Início da Independência.....	32
PARTE 2. ESTUDO EMPRICO.....	39

CAPÍTULO 3. METODOLOGIA DE PESQUISA.....	39
3.1. O desenho da Investigação	41
3.2. Caracterização da população alvo e amostra.	43
3.3. Instrumentos de recolha de dados empíricos	45
3.3.1. Inquérito por questionário.....	45
3.3.2. Inquérito por entrevista.....	48
3.3.3. Recolha de dados	49
3.3.4. Técnica de análise de dados.....	49
CAPITULO 4. APRESENTAÇÃO E ANALISADOS OS RESULTADOS	51
4.1. Caracterização do Ministério da Justiça	51
4.2. O perfil dos recursos humanos do Ministério da justiça.	52
4.3. Análise descritiva dos resultados.....	55
4.4 Análise da Perceção dos Funcionários sobre a Motivação	58
<i>CONCLUSÕES</i>	69
<i>Sugestões. De pesquisa</i>	72
Referências Bibliografias.....	73
Anexo I – Instrumento de recolha de dados.....	79
Anexo II – Organigrama do Ministério da Justiça	90

Índice de Figura

Figura 1 : A hierarquia das necessidades de Maslow	12
Figura 2: A teoria de Expetativa.....	22
Figura 3 : Modelo de Motivação de Porter e Lawler.	23
Figura 4: A relação entre antecedentes e a PSM.....	28
Figura 5: Distribuição de funcionários por género.	53
Figura 6: Distribuição de funcionário baseado o grau/nível dos funcionários.....	54

Índice de Tabelas

Tabela 1: Teoria Bifactorial de Herzberg (Fatores de Higiene da Motivação	15
Tabela 2 : Modelo de ERG de Alderfer.....	17
Tabela 3: Caracterização sumária dos motivos de realização, avaliação e poder.	18
Tabela 4 : Padrões de Motivação, sistema de recompensas tipos de comportamento produto.....	19
Tabela 5: A teoria X e a teoria Y de McGregor.....	20
Tabela 6:Resumo de Teoria de Conteúdo e dos seus pressupostos.....	25
Tabela 7 : Resumo das teorias dos processos dos seus pressupostos.....	25
Tabela 8: Evolução do número funcionários públicos em Timor-Leste.....	33
Tabela 9: Grelhas de entrevistas.....	48
Tabela 10: Distribuição dos funcionários por departamento do Ministério da Justiça.....	53
Tabela 11: Distribuição de idade por inquiridos.	55
Tabela 12 : Distribuição tempo de serviço por inquiridos.	56
Tabela 13: Distribuição dos inquiridos sobre a posição da estrutura.....	56
Tabela 14: Distribuição inquiridos por tempo de serviço.	57
Tabela 15:Distribuição dos inquiridos por nível de habilitação Literária	57
Tabela 16: Distribuição dos inquiridos por área do nível da educação	57
Tabela 17: Distribuição dos inquiridos por Vínculo de trabalho.....	58
Tabela 18: Regulamentos internos.	59
Tabela 19: Regulamentos Salários e Remuneração.....	60
Tabela 20: Satisfação no cargo	61
Tabela 21: As Tarefas dos inquiridos	62
Tabela 22: Autonomia /poder e liberdade a fazer do trabalho relaciona com a sua função.	62
Tabela 23: Valorizado e reconhecimento de trabalho pelo dirigente.	63
Tabela 24: A forma o chefe atribui reconhecimento ao seu esforço	63
Tabela 25: A política de boas práticas e sistema de gestão da organização	64
Tabela 26: Clima de trabalho e desempenho.	65
Tabela 27 : Participação em ações de formação para melhoria do desempenho.....	66
Tabela 28 : A gestão pública na organização promove promoção da carreira e igualdade.	67
Tabela 29 : A limitação dos equipamentos e ambiente do trabalho.....	67
Tabela 30 : Boas relações entre os colegas e dirigentes.....	68

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Distribuição dos inquiridos das respostas regulamentos normas disciplinarem.....	59
Gráfico 2: Distribuição das respostas regulamentos internos sistema de supervisão	59
Gráfico 3: Distribuição dos inquiridos regulamentos os salários atual.....	60
Gráfico 4: Opinião sobre o clima de trabalho e motivação.	65

Lista de Abreviaturas e Siglas

CFJ	Centro de Formação Jurídica
CFP	Comissão da Função Pública
CISPE	Civil Service for Public Employment
DNAF	Direção Nacional de Administração e Finanças
DNRN	Diretores Nacional Registo e Notariado
DNDHC	Diretores Nacional dos Direitos Humanos e Cidadania
DNSPRS	Diretores Nacional de Serviços Prisionais de Reinação Social
DNTPSC	Diretores Nacional Terras Propriedades e Serviço Cadastrais
DNRN	Diretores Nacional Registo e Notariado
DNDHC	Diretores Nacional dos Direitos Humanos e Cidadania
DNSPRS	Diretores Nacional de Serviços Prisionais de Reinação Social
DNTPSC	Diretores Nacional Terras Propriedades e Serviço Cadastrais
DP	Defensória Pública
ICNA	<i>Independent Comprehensive Needs Assessment</i>
ONU	Organização das Nações Unidas
PSM	<i>Public Service Motivation</i>
PMIS	Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos da Administração Pública
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
RDTL	República Democrática de Timor-Leste
RH	Recursos Humanos
UNDP	<i>United Nations Development Program</i>
UNTAET	<i>United Nations Transitional Administration in East Timor</i>

INTRODUÇÃO

A motivação dos funcionários é um fator determinante no desempenho, que tem despertado o interesse dos estudiosos em gestão pública. A motivação é um fator que influencia a realização do trabalho e a realização das metas estabelecidas. Tal atuação assenta numa perspectiva de que o homem é considerado um recurso valioso e estratégico na organização, razão pela qual a sua motivação é importante. Este pressuposto básico é fundamentado nas crenças que existem nas organizações e expressado, nomeadamente, nas suas atuações e comportamentos. As transformações ao longo dos tempos atingem, inevitavelmente, a vida organizacional. Nestes os funcionários são, por vezes, desconsiderados pelos gestores organizacionais, que posicionam as suas crenças noutras tarefas que consideram de maior importância. Neste contexto, a reformulação e a modernização da gestão pública, para atender às questões da motivação, assumem um papel privilegiado na perspectiva dos trabalhadores. A incorporação das boas práticas de gestão ajudará a manter o bem-estar dos mesmos enquanto seres humanos e trabalhadores.

Pretende-se, neste estudo, apresentar os diversos aspetos que contribuem para estimular a motivação dos trabalhadores. O estudo empírico foca a motivação dos funcionários do Ministério da Justiça de Timor-Leste, procurando analisar as práticas organizacionais que impulsionam o nível da motivação dos colaboradores.

A motivação é uma das questões intimamente associada à gestão das organizações. Diversos autores, sobretudo Maslow (1954), Herzberg (1968) e Adams (1963), destacam tais conceitos, visando proporcionar novas perspectivas que favoreçam um profundo entendimento sobre o comportamento do ser humano face ao trabalho. O interesse em atualizar novas perspectivas sobre a motivação surgiu no início em meados de século XX. Eles partem de uma visão mais ampla, descrevendo o homem como um ser extremamente insatisfeito, para uma perspectiva mais centralizada na natureza laboral, considerando a motivação como um fator de desempenho.

A qualidade do trabalho e o sucesso dos trabalhadores dependem, grandemente do nível de motivação dos indivíduos. Herzberg (1968), psicólogo clínico, ao iniciar a sua investigação afirmou que a qualidade do trabalho constitui uma propriedade recente no seio das indústrias em todo o mundo (Herzberg, Mausner, Snyderman, 1993). Tal afirmação permite-nos compreender o objetivo do autor, entre outros, por se ver nela um fator fundamental na promoção da motivação como elemento crucial para o sucesso organizacional. De facto, a pertinência desta questão suscita o interesse de muitos autores. Adaptar as características do indivíduo, conhecendo melhor as suas atitudes, necessidades e interesses, visando direcionar o seu comportamento para um nível desejado de comportamento é, sem dúvida, um fator essencial.

A motivação é um aspeto importante no contexto atual das organizações. Constitui um instrumento que canaliza o comportamento da pessoa para uma finalidade, embora não seja mensurável, tangível, expressando-se, assim, através do comportamento humano. Assim sendo, o seu papel influencia fortemente a natureza do trabalho. A organização deve ser considerada como um espaço onde se desenvolvem atividades que são geridas por diferentes pessoas em diferentes setores. Por isso, “a organização é um sistema planeado, resulta de um esforço coletivo de cooperação, no qual cada participante tem um papel definido a desempenhar com diversas tarefas a executar” (Cury, 1995: 131). Este fenómeno caracteriza-se por uma forte dinâmica, flexibilidade e interação de diversos recursos para atingir os objetivos organizacionais.

Deste modo, afirma-se que a pertinência do estudo da motivação é cada vez mais sensível no domínio laboral. O capital humano é um recurso valioso e determinante em contexto de trabalho. Por isso, é fundamental conhecer os colaboradores, os seus interesses, as suas necessidades e as suas expectativas, porque estas constituem estímulos à motivação. Assim, com base numa análise adequada, a organização poderá tomar medidas coerentes e promover alterações nos procedimentos de gestão que permitirão a sua sobrevivência.

Para além dos seus recursos internos, dos interesses, das necessidades, das atitudes e dos comportamentos que o colaborador traz à organização, é do interesse da própria organização pública em investir nas pessoas.

A congruência entre o potencial do colaborador e o investimento recebido resultará num melhor desempenho. O interesse de ambas as partes situa-se, inevitavelmente, no contexto da interação e independência em busca da qualidade do desempenho. Por fim, o fator humano constitui um fator essencial na motivação (Marasea e Andrade, 2006). O seu perfil ocupa um lugar central na organização. Os funcionários são considerados como elementos estratégicos, indispensáveis à motivação, uma vez que são eles que operacionalizam iniciativas competitivas. (Murray e Rocha, 2009).

Em Timor-Leste as Políticas de recursos humanos que estão intimamente relacionados com o nível de motivação dos funcionários foram implementadas com a reforma administrativa aprovada em 30 de agosto de 1999 pelo governo constituído pelo UNTAET¹ missão de paz que foi enviado pela Organização das Nações Unidas (ONU).

Em relação ao fator humano, no caso do Ministério da Justiça, este assume uma responsabilidade na melhoria da motivação dos funcionários públicos, em termos de formação profissional, remuneração, melhoria as condições de trabalho, promoção de carreiras, comunicações ativa entre os chefes com os funcionários. A Gestão de recursos humanos procura manter os funcionários motivados e proporcionar boas condições de trabalho de forma a garantir elevados níveis de desempenho.

Pergunta de investigação

Os funcionários são vistos como sendo recursos valiosos de qualquer organização pública e são também sujeitos psicológicos que desejam receber um tratamento digno, que satisfazem as necessidades pessoais enquanto trabalhadores e seres humanos. Nesse sentido este estudo procura responder à seguinte questão: “Qual é a motivação dos funcionários do Ministério da Justiça de Timor-Leste”?

¹ Administração da Transição Nações Estados Unidos em Timor-Leste

Justificação do tema

Nesta dissertação, pretende-se analisar as políticas de recursos humanos praticadas pelo Ministério da Justiça e como esta condiciona o percurso profissional dos colaboradores, nomeadamente, a gestão de remuneração, os processos administrativos, a existência ou não de recompensas monetárias e não monetárias e demais aspetos que poderão, eventualmente, afetar a motivação dos trabalhadores.

A importância em estudar tais fenómenos surge do interesse de visualizar as políticas de recursos humanos do Ministério da Justiça da República Democrática de Timor-Leste (RDTL) e o seu efeito na motivação dos funcionários. Existe entre estas duas variáveis uma consistência e interdependência, na medida em que a inconsistência entre ambos poderá resultar num baixo nível de motivação dos funcionários. Além disso, a dinâmica no trabalho tem vindo a revestir o palco organizacional na medida em que o ministério adota novas estratégias e formas de trabalho, procede ao aumento frequente do fluxo de novos funcionários, à reforma na estrutura. Por vezes, demais ações tornam-se negligenciadas, bem como o atendimento às necessidades dos colaboradores.

Tal cenário suscita o desejo de se entender os respetivos fenómenos numa visão empírica e teórica, permitindo analisar as políticas e os procedimentos de gestão, geridos pelo ministério. Estes impulsionam a motivação, sendo a incompatibilidade da sua implementação capaz de induzir baixos níveis de confiança, satisfação, certeza, resistência, motivação e de desempenho.

. Objetivo de investigação

Neste âmbito, e para delinear os procedimentos da investigação propomos, como objetivo principal do estudo, diagnosticar as diversas práticas de gestão de Recursos Humanos, adotadas pelo Ministério da Justiça da República Democrática de Timor-Leste (RDTL), que influenciam a motivação dos colaboradores.

Neste estudo utilizamos a metodologia descritiva quantitativa, reforçado com uma análise da componente qualitativa com base em consulta de documentos e relatórios oficiais, na elaboração de um questionário dirigido aos funcionários administrativos e dirigentes no Ministério da Justiça e na realização de entrevistas semi- estruturadas.

Estrutura do trabalho

Com o intuito de delinear o nosso conhecimento faz-se uma estruturação genérica deste trabalho como descrito abaixo:

Na Introdução procede-se ao “Enquadramento do problema” de forma pormenorizada foca-se a motivação e a política gestão de recursos humanos como algo que influencia o desempenho profissional, a identificação e contextualização do problema e a formulação do objetivo de investigação.

Na primeira parte; Apresentamos Fundamentação Teórica, incluem dois capítulos: primeiro Capítulo apresentam as teorias da Motivação e a motivação no serviço Público. No segundo capítulo falamos sobre a política gestão de recursos humanos de Timor-Leste. No terceiro capítulo aborda a política gestão de recursos humanos em Timor-Leste e o Desenvolvimento da gestão de recursos Humanos no Ministério da Justiça.

Na segunda parte, denominada Estudo Empírico, Incluem três Capítulos. O Primeiro Capítulo apresenta a metodologia da investigação, apresentam-se o desenho do processo metodológico identificando o estudo de natureza descritivo qualitativo sendo definido uma amostra do universo. A técnica de recolha de dados foi por questionário e entrevistas semi-estruturadas de carácter qualitativa com intuito de enriquecer de objeto da investigação. Os procedimentos de análise foram efetuados em duas formas utilizando o programa SPSS versão 21 permitindo extrair a frequência percentual dos dados.

No Quarto capítulo procede-se a uma extensa apresentação do Ministério da Justiça e sua evolução e o perfil dos recursos humanos do ministério. De seguida faz-se

o enquadramento de análise descritiva dos resultados, as características da amostra, e a análise das entrevistas incluindo a discussão dos resultados.

Finalmente, conclusão e sugestão de pesquisa, faz-se uma discussão para investigações futuras visando aprofundar o conhecimento sobre a temática.

PARTE 1.FUNDAMENTAÇÃO TEORICA

O conceito de motivação

O conceito de motivação suscita interesse de muitos investigadores. A sua essência, de facto, ocupa uma posição central na gestão das organizações. Um grande número de investigações têm vindo a ilustrar tal conceito em diferentes perspetivas: umas de natureza psicológica procurando entender a pessoa como um ser humano no sentido mais amplo, enquanto outras centralizam as suas abordagens na gestão das organizações, especialmente no comportamento das pessoas face ao trabalho. O enfoque deste trabalho é analisar a motivação como instrumento que impulsiona o comportamento da pessoa mediante a execução do trabalho.

De acordo com Rocha (2010) “a motivação é um fenómeno complexo, não puramente individual, mas que resulta da interação entre os indivíduos e as variáveis situacionais. Na Administração Pública a motivação ocorre com contexto diferente do setor privado” (Rocha, 2010: 104). Além disso, os funcionários públicos são menos motivados por incentivos financeiros do que os trabalhadores do setor privado (*ibidem*).

A motivação para o trabalho tem sido motivo de interesse das organizações e indústrias, atingindo o seu auge aquando dos estudos dos psicológicos de Hawthorne em 1923 que incidiram nos efeitos de fiscalização, incentivos e condições de trabalho (Locke e Latham, 2004). Elton Mayo (1927-1932) um dos pioneiros nesta década introduziu no seu estudo o comportamento das pessoas nas equipas de trabalho, constatando que as recompensas financeiras não são o principal fator de motivação e as atitudes das pessoas poderão ser tidas em conta (Lidner, 1998; Pinto, 2001; Coelho e Soares, 2006).

As mudanças demográficas induzem à necessidade de abordagens inovadoras para desenvolver, motivar e reter os recursos humanos, considerando que a motivação é como uma alavanca poderosa para melhorar o desempenho dos trabalhadores (Katzel e Thompson, 1990). A motivação é, assim, entendida como uma ferramenta na gestão das organizações. (Filho, Ferreira, Salgado, Baruel, Lima e Mascarenhas, 2003).

Recentemente a valorização do capital humano passou a ser uma necessidade crítica, obrigando as organizações a tomar medidas e a alterar os modelos de gestão. Assume-se, assim, uma nova visão de que os colaboradores são recursos estratégicos da organização, alertando para a necessidade de haver um novo olhar sobre os indivíduos, enquanto colaboradores, e uma maior atenção para com as diferenças e as especificidades que motivam cada um no seio da organização (*ibidem*).

Por outro lado, há uma definição mais abrangente: “a motivação é o conjunto de forças energéticas que têm origem, quer no indivíduo quer fora dele e que dão origem ao comportamento no trabalho, determinando a sua forma, direção, intensidade e a sua duração” (Cunha, Rego, Campus e Cardoso, 2007: 154).

Desta definição podemos salientar quatro pontos fundamentais: a estimulação que se reporta às forças energéticas responsava pelo despoletar do comportamento; a ação e o esforço, o comportamento visível; o movimento e persistência que dizem respeito ao prolongamento motivado; a recompensa que se refere ao reforço das ações anteriores (*ibidem*).

Desta forma, a validade das perspetivas dos autores sobre a motivação é aceitável, no contexto genérico, bem como no ambiente de trabalho. Embora as suas opiniões contribuam para diferentes pontos de vista, o significado do conceito será o mesmo, isto é, os dois fatores determinam a direção, a duração e a intensidade do comportamento mediante um determinado objetivo.

Podemos definir a motivação em termos de um comportamento externo. As pessoas motivadas esforçam-se mais no seu desempenho do que as menos motivadas. Essa definição, portanto, é relativa e diz muito pouco. Numa definição mais descritiva mas menos substantiva, a motivação consiste na disposição para fazer alguma coisa e será condicionada pela capacidade de essa ação satisfazer uma necessidade do indivíduo (Robbins, 2004: 46).

Podemos dizer que a motivação para o trabalho foi entendida, desde sempre, como uma preocupação para muitos autores, incluindo diversas organizações, as quais apelam à necessidade de se encaixarem nas suas políticas, criando condições propícias

e estimulantes para motivar os trabalhadores para que estes adquiram um nível elevado de desempenho.

Neste cenário, as organizações têm investido nos seus funcionários, nomeadamente, em questões motivadoras, como ferramentas indispensáveis para a competitividade (Murary e Rocha, 2009). Vários investigadores salientam a importância em dar uma nova visão aos colaboradores, sendo que funcionários motivados ajudam as organizações a sobreviver, alcançando níveis mais elevados de desempenho (Linder, 1998). Segundo Katzell e Thompson, “a motivação no trabalho é definida como uma ampla construção relativa às condições e aos processos que dão conta do entusiasmo, da direção, da magnitude e da manutenção do esforço no trabalho de uma pessoa” (Katzell e Thompson 1990: 144). A motivação é considerada como um estado de espírito positivo, que permite ao indivíduo o desenvolvimento do seu potencial e a satisfação dos seus objetivos (Pinto, 2001).

Do exposto se extrai a ideia de que o esforço de alcançar um determinado objetivo é fundamental ao indivíduo. A motivação funciona como chave do desempenho, razão pela qual deverá ser bem gerida. Há três fatores essenciais a ter em conta: o esforço que é uma medida de intensidade; a necessidade que se refere a um estado interno que faz com que certos resultados pareçam interessantes; os objetivos da organização como alvo do comportamento (Robbins e Coulter, 2002). Existem algumas similaridades no conceito, focando dois eixos que distinguem a sua dinâmica: os fatores internos, que impulsionam a ação, e os fatores externos, que podem atuar como estímulo da ação (Locke e Latham, 2004). O enfoque das definições supra citadas realça o esforço como fator pertinente e que é desejável de se manter a um nível elevado, quer no indivíduo quer na organização. Ambos partilham em parceria determinando a direção: a intensidade e a persistência do comportamento. A motivação pode afetar não só a aquisição de competências e habilidades mas também como se utilizam as competências e habilidades (*ibidem*).

A fim de se obter um maior nível de compreensão, segundo Teixeira, “a motivação tem de ser vista como um processo de fornecer aos membros de uma organização a oportunidade de satisfazer as suas necessidades e cumprir os seus

objetivos através de um comportamento que se traduz no máximo de desempenho para a organização de que fazem parte” (Teixeira, 1998: 133).

Este pressuposto realça dois pontos importantes: o interesse das pessoas satisfazerem as suas necessidades, bem como as condições similares do seu interesse expostas pela organização. A consistência e a compatibilidade entre ambos constituem requisitos dominantes, pelo que é desejável as organizações criarem condições estimulantes, proporcionando medidas de tratamento adequadas aos seus colaboradores.

CAPITULO 1 TEORIAS DE MOTIVAÇÃO

Vários modelos teóricos procuram explicar a motivação em ambientes laborais. Camilleri (2007: 358) fala acerca dos antecedentes que afetam a motivação no serviço público. Por sua vez, Rocha procura distinguir entre as *Content Theories* (teorias de conteúdo) e as *Process Theories* (teorias de processo). As primeiras tratam do que motiva os indivíduos e as segundas referem-se ao processo de motivação (Rocha, 2010: 105).

Numerosas teorias têm vindo a sustentar a compreensão sobre o tema. Partindo da experiência de Maslow, em 1954, na sua obra primordial *Motivação e Personalidade*, o autor revela o conceito de hierarquia das necessidades. Segundo Tamayo e Paschoal (2003), inicialmente, as explicações eram simples, baseadas numa dimensão única, pois assentavam em áreas laborais, nomeadamente ao nível dos fatores que estimulam o comportamento das pessoas no trabalho (Tamayo e Paschoal, 2003).

Dada a diversidade de conceitos, alguns autores tentaram agrupar estas teorias em duas categorias. A primeira reporta-se às teorias de conteúdo, analisando o empenho das pessoas, enquanto a segunda refere-se às teorias de processo, procurando explicar como se desenvolve o comportamento motivado. Em termos de abrangência, distinguem-se as teorias gerais, que focam os comportamentos genéricos do ser humano e as teorias organizacionais, que incidem, diretamente, no contexto de trabalho (Cunha, Rego, Cunha e Cardoso, 2007).

De acordo com Camilleri (2007), podemos dividir as teorias da seguinte forma:

1. As teorias de conteúdo que concentram, fundamentalmente, os motivos e os valores internos que estimulam e moldam o comportamento, bem como o esforço de satisfazer as suas necessidades individuais em prol de um objetivo. Por outras palavras, esta linha de pensamento é denominada por motivações pessoais ou teorias endógenas (Tamayo e Paschoal, 2003). As teorias que se enquadram nesta categoria são: a teoria de necessidades de Maslow, a teoria

dos fatores de Herzberg, a teoria de McClelland e a teoria de Alderfer, teoria de McGregor e a teoria de Katz e Khan.

2. As teorias de processo colocam a atenção nos aspetos motivadores, identificando-os, analisando-se os seus impactos que afetam as necessidades, os desejos e a satisfação, questionando por que motivo tais fatores influenciam a motivação. Tais perspectivas focalizam os fatores que motivam a atividade humana e, em sequência, a atividade laboral (Tomayo e Paschoal). Incluem-se neste grupo a teoria das expectativas de vroom, a teoria de Porter e Lawler, a teoria Adams e a teoria de Locke.

1.1 Teoria da Hierarquia das necessidades de A. Maslow

Abraham Maslow (1954) desenvolveu a sua teoria considerando que os indivíduos são motivados através de uma hierarquia de cinco tipos de necessidades (Rocha, 2010:105).

Figura 1 : A hierarquia das necessidades de Maslow



Fontes: Rocha (2010 : 105)

Maslow caracterizou as cinco necessidades humanas em ordem crescente, partindo das necessidades fisiológicas para as necessidades de autorrealização.

1. Necessidades fisiológicas são: as necessidades vegetativas que um ser humano tem para a sua sobrevivência. Pertencem a esta categoria, a alimentação, a fome, o sono, o desejo sexual, a respiração, a bebida e a eliminação. Tais necessidades são instintivas e já nascem com o indivíduo. Por isso, estas necessidades, básicas, deverão ser bem atendidas, caso contrário a sua não satisfação condiciona a direção do comportamento no trabalho.
2. Necessidade de segurança: refere-se à proteção contra o perigo ou privação, doença, medo de ameaças físicas, medo do futuro e quaisquer ameaças, provenientes quer do plano interno, quer do plano externo da pessoa.
3. Necessidades sociais: englobam as necessidades do indivíduo no relacionamento com os outros, participação, amizade, aceitação, inclusão num grupo e desejos de dar e receber afeto.
4. Necessidades de estima e auto reconhecimento: são as necessidades relacionadas com a maneira pela qual o indivíduo se vê e se avalia. A maior parte das pessoas da nossa sociedade tem necessidade ou desejo de auto-avaliação ou de auto-estima e autoconfiança.
5. Necessidades de auto-atualização: se todas as necessidades estão satisfeitas, manifesta-se a necessidade de auto-atualização, isto é, a realização do potencial de cada um, a concretização das capacidades pessoais e o autodesenvolvimento contínuo.

Embora, a referida teoria se encontre bem organizada, o entendimento sobre como se desenrolam os desejos, as motivações e as necessidades no interior da pessoa, decorre num processo bastante dinâmico e complexo. Para isso, Teixeira (1998), apresentou as seguintes propostas:

- a. As necessidades insatisfeitas motivam as pessoas ou influenciam o seu comportamento. Enquanto uma necessidade básica não for satisfeita, as outras necessidades gerais não exercem influência no comportamento do indivíduo. É o chamado princípio da dominância.
- b. As necessidades agrupam-se segundo uma hierarquia.

- c. As necessidades de qualquer nível da hierarquia emergem como motivadores significativos apenas se as necessidades dos níveis inferiores na hierarquia já estiverem razoavelmente satisfeitas (princípio da emergência) (Rocha, 2010:105).

Esta teoria parte do pressuposto que as necessidades de nível superior só são satisfeitas quando se satisfizer as necessidades do nível imediatamente interior (Chiristensen, 2002: p.2). O nível interior das necessidades não satisfeitas na hierarquia é o principal motivador do comportamento (Daniel, *et al*, 2005: p.3).

1.2 Teoria dos Dois Fatores de Frederick. Herzberg

Frederick Herzberg argumentou que existem dois tipos de fatores motivacionais associados: os primeiros estão relacionados com a satisfação das necessidades básicas (fatores de higiene) e os segundos são aqueles que causam a satisfação no trabalho e a consequente necessidade de fazer acreditar as pessoas que estas condições são satisfeitas no trabalho, na segurança dos rendimentos, conduzindo à melhoria do desempenho (fatores motivacionais) (Daniel *et al.*, 2005: p.3).

Para Herzberg, há certas necessidades que os indivíduos esperam ver atendidas, tais como boas condições de trabalho, remuneração, segurança no emprego, bom relacionamento com colegas e acompanhamento eficaz e, quando isso não acontece, o indivíduo não fica satisfeito. No entanto, a sua insatisfação é apenas para impedir manifestações de motivação (*ibidem.*). A satisfação, por sua vez, é a natureza da tarefa, os funcionários são motivados pelo conteúdo real do trabalho que eles fazem.

Para Herzberg (1997: p. 61), citado por Júnior *et al.* (2009: p 8.), "O oposto de satisfação no trabalho não é insatisfação no trabalho, mas nenhuma satisfação, e bem, o oposto de insatisfação no trabalho não é a satisfação no trabalho, mas a ausência de insatisfação.". Segundo os autores, uma das principais contribuições desta teoria é a constatação de que os fatores que levam à satisfação são diferentes dos fatores que levam à insatisfação no trabalho.

Tabela 1: Teoria Bifactorial de Herzberg (Fatores de Higiene da Motivação)

FACTORES MOTIVACIONAIS (SATISFATÓRIOS) (Como a pessoa se sente em relação ao seu cargo)	FACTORES HIGIÉNICOS (INSATISFATÓRIOS) (Como a pessoa se sente em relação à sua organização)
<ol style="list-style-type: none"> 1. O trabalho em si 2. Realização 3. Reconhecimento 4. Progresso profissional 5. Responsabilidade 	<ol style="list-style-type: none"> 1. As condições de trabalho 2. Administração da organização 3. Salário 4. Relações com o Superior 5. Benefícios e serviços sociais

Fontes: Herzberg (1968:39), (citados por Rocha, 2010:105)

Robbins e Coulter (2002) afirmaram que os fatores intrínsecos estão relacionados com a satisfação do trabalho e com a motivação, enquanto os fatores extrínsecos estão associados com a insatisfação do trabalho. De acordo com Luthans (1992: 166), os fatores higiênicos/extrínsecos são “o salário, os benefícios sociais, o estilo de chefia ou supervisão, as condições físicas e ambientais de trabalho, as políticas de pessoal, os regulamentos internos, e o clima de relacionamento entre funcionários (habilidades técnicas, habilidades humanas, habilidades conceptual) ”.

Segundo Robbins e Coulter (2006) os fatores extrínsecos apenas conduzem à insatisfação mas não provocam a satisfação. Costa (2000) resumiu que tais fatores satisfazem os anseios de homem, procurando evitar aborrecimentos. A sua presença garante apenas que se esteja a conseguir manter o nível de insatisfação das pessoas num grau mínimo.

Herzberg (1997) procurou distinguir claramente os dois fatores. O seu pensamento foi bastante apelativo aos gestores de topo, pois na confusão do entendimento de ambos os fatores resultará uma má implementação da gestão. Como criticou Teixeira (1998: 128), muitos gestores “prestam relativamente menos atenção aos fatores motivacionais preocupando-se, fundamentalmente, com os fatores higiênicos que não conduzem à motivação das pessoas – como os salários, o bónus e as condições de trabalho”, sendo que “o salário não é um fator motivador” (Cunha, Rego, Cunha, Cardoso, 2007). Por outro lado, Herzberg (1997) sublinhou a importância de valorizar os membros através dos fatores intrínsecos, como o reconhecimento pelos resultados alcançados, dando-lhes autonomia e *feedback*, proporcionando condições para o seu crescimento pessoal. A satisfação de necessidades provinha

destes fatores motivacionais, por serem mais sensíveis e engrandeceram a personalidade da pessoa. Para isso, “é necessário, às organizações, assegurar uma adequada política administrativa, promover a competência dos supervisores, cumprir com justiça os seus compromissos de pagamento do pessoal, favorecer um clima de amizade com supervisores e colaterais, cuidar para que as condições ambientais de trabalho sejam adequadas e inspirar segurança ao seu pessoal” (Costa, 2000: 6).

É, aqui, dada importância ao fator motivacional, como instrumento para melhorar a satisfação dos membros. Bilhim (2005) defendeu a proposta de Herzberg, apresentando algumas vantagens sobre a aplicação desse modelo:

- a. *Feedback* direto – os trabalhadores devem, atempadamente, ter *feedback* direto relativo à sua *performance*;
- b. Relacionamento com clientes – ampliar canais de comunicação com os clientes e pares;
- c. Novas aprendizagens – uma parte importante de um bom trabalho é a oportunidade de “crescer” psicologicamente;
- d. Horários – poder agendar o seu próprio trabalho;
- e. Experiência única – incrementar nos colaboradores o desejo de auto-realização na tarefa desempenhada.
- f. Controlo sobre recursos – através da criação de “mini budgets” e do incentivo para que os funcionários os giram o melhor possível.
- g. Prestação de contas pessoais – tornando o funcionário responsável pelo seu trabalho e pela supervisão do mesmo (Bilhim, 2005).

Este ponto de vista trouxe uma nova visão positiva à organização, modificar as tarefas existentes, proporcionando mais obrigações específicas e desafios para que os trabalhadores se sintam valorizados, atribuindo-lhes maior responsabilidade e autoconfiança no seu desempenho. Todavia, o autor apresentou algumas desvantagens como a adaptação inadequada, o aborrecimento e a resistência que são, realmente, condições que afetam o desempenho dos trabalhadores e a organização. A nível organizacional denotam-se alguns efeitos negativos, como argumentou Bilhim. (2005: 320), referindo que “ a sua aplicação eleva custos, as bases teóricas são inadequadas e fomenta a seleção natural”.

O interesse do autor é melhorar o desempenho da organização. Na sua teoria, destacou os cinco pontos essenciais, subjacentes às características das tarefas, desenvolvidos por Hackman e Oldam (1997): “1) A variedade de aptidões – o grau de dificuldade que a tarefa vai solicitar quando está em funcionamento; 2) Identificação da tarefa – o grau da identificação das tarefas que o trabalho exige; 3) Significado da tarefa o grau de importância que o trabalho transmite ao funcionário ou em geral; 4) Autonomia o grau de liberdade e independência que o trabalho proporciona ao trabalhador; 5) *Feedback* de resultados – o grau em que a informação e a transmissão influenciam a eficiência do trabalhador” (idem: 321).

Modelo de Alderfer ERG.

Clayton Alderfer (1972) formula uma teoria da hierarquia das necessidades baseado no modelo de Malsow. Faz uma classificação em três categorias das necessidades que não são hierárquicas: existência, relacionamento e crescimento (Rocha, 2007: 80.), tal como o que é mostrado na tabela a seguir;

Tabela 2 : Modelo de ERG de Alderfer.

Necessidades	Forma como se podem satisfazer as necessidades
Crescimento	Tentativa individual de encontrar oportunidades únicas de desenvolvimento pessoal
Relacionamento	Estabelecer e manter relações interpessoais com os colegas, superiores, subordinados, amigos e família
Existência	Acesso à comida, ar, água, salários, benefícios e condições de trabalho

Fonte: Baseado em D. Kim (2006: p. 28)

De acordo com este modelo, quando os indivíduos se esforçam continuamente e não conseguem cumprir com êxito as necessidades crescentes tendem a voltar a satisfazer as suas necessidades de conexão, causando frustração e, conseqüentemente, conduzem à regressão (Wargborn, 2008: 19-20).

1.3. Teoria de D. McClelland

Segundo David McClelland (1961) os indivíduos têm três tipos de necessidades - realização, afiliação e poder - que é obtido pela interação com o ambiente envolvente. As necessidades de realização prendem-se com a busca pela excelência; por se realizarem em relação a determinados padrões e por lutarem pelo sucesso. As necessidades de afiliação dizem respeito ao desejo de estabelecer relacionamentos interpessoais próximos e amigáveis. As necessidades de poder atendem aos desejos individuais de controlar ou influenciar os outros (Daniel, *et al.*, 2005: 3-4). A importância subjetiva de cada necessidade varia de indivíduo para indivíduo e depende da sua formação cultural (Wargborn, 2008: 20). Todos os indivíduos possuem estes três tipos de necessidades, embora em níveis diferentes, sendo que a sua importância para o desempenho das suas funções varia de acordo com a posição que ocupam na organização.

Tabela 3: Caracterização sumária dos motivos de realização, avaliação e poder.

Motivos	Indivíduo
Realização	<ul style="list-style-type: none">• Procura alcançar sucesso perante uma norma de excelência pessoal;• Aspira alcançar metas elevadas mas realistas;• Responde positivamente à competição;• Toma iniciativa;• Prefere tarefas cujos resultados possa ser pessoalmente responsáveis;
Avaliação	<ul style="list-style-type: none">• Assume riscos moderados;• Relaciona-se preferencialmente com peritos.
Poder	<ul style="list-style-type: none">• Procura fatores de relação interpessoal;• Faz esforços para conquistar amizades e restaurar relações;• Atribui mais importância às pessoas do que às tarefas;• Procura aprovação dos outros para as suas opiniões e as suas atividades. <ul style="list-style-type: none">• Procura controlar ou influenciar outras pessoas e dominar os meios que lhe permitem exercer essa influência;• Tenta assumir posições de liderança, espontaneamente;• Necessita de provocar impacto;• Preocupa-se com o prestígio;• Assume riscos elevados.

Fonte: Cunha, Rego, Cunha e Cardoso, 2007:159.

A principal contribuição desta teoria é levar ao entendimento de que as necessidades prioritárias de cada indivíduo na organização possibilitam o desenvolvimento de estratégias adequadas para satisfazer necessidades individuais e alcance de metas organizacionais.

1.4. Os fatores de Motivação de D. Katz e R. Kahn

Daniel Katz e Robert Kahn (1966) identificam fatores motivacionais, como desejos individuais e valores diferentes que combinam com o sistema de recompensa e controlos individuais (Rocha, 2007: p. 81). Os autores distinguem quatro tipos de fatores positivos e negativos que afetam o nível de motivação dos indivíduos: a obediência à lei, a satisfação instrumental, a Auto- expansão e internacionalização dos objetivos. Daí se conclui que determinados incentivos ou padrões de motivação conduzem a determinados tipos de comportamento, tal como demonstra a tabela seguinte:

Tabela 4 : Padrões de Motivação, sistema de recompensas tipos de comportamento produto

Incentivos/Padrões de Motivação	Tipos de comportamento produzido
1. Obediência à Lei <ul style="list-style-type: none"> • Aceitação da autoridade da legitimidade dos regulamentos organizacionais ou da força para impor a obediência às regras. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aceitação de quantidade mínima de trabalho que pode produzir absentismo.
2. Satisfação Instrumental <ul style="list-style-type: none"> • Sistema geral de recompensas • Recompensas Individuais • Aprovação dos líderes 	<ul style="list-style-type: none"> • Subida possível da produtividade • Redução do absentismo e <i>turnover</i> • Subida possível da produtividade • Possível redução do <i>turnover</i> e no Absentismo • Possível decréscimo do <i>turnover</i> e do absentismo • Possível subida da produtividade (ou possível descida)
3. Auto- expansão <ul style="list-style-type: none"> • Identificação e satisfação com o trabalho e tarefas 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta produtividade • Diminuição do absentismo

Fonte: D.Katz e R.Kahn (Adaptado, Rocha, 2010: 109)

1.5. A Teoria X e Y de D. McGregor

Douglas McGregor (1962) apresenta duas abordagens que são as teorias X e Y e existem na administração. A teoria X é baseada no que McGregor chamava de noções erradas do que são as causas e do que são os efeitos (Maki, 2001: p. 23) e postula os seguintes pressupostos:

Tabela 5: A teoria X e a teoria Y de McGregor

Pressupostos da Teoria X	Pressupostos da Teoria Y
a) As pessoas evitam o trabalho	a) O trabalho é uma atividade tão natural como brincar e descansar
b) As pessoas evitam responsabilidade, a fim de se sentirem mais seguras	b) As pessoas procuram e aceitam responsabilidade e desafios
c) As pessoas precisam de ser controladas e dirigidas	c) As pessoas podem ser Auto-motivadas e auto-dirigidas
d) As pessoas são ingênuas e sem iniciativa	d) As pessoas são criativas e competentes

Fonte: Maki, 2001: 23)

Baseada nesta tabela, o autor afirma que a existência desta teoria é associada e reflete o estilo de liderança dos administradores. Além disso, consideradas opostas, ambas constituem uma ferramenta, orientando as suas ações, atitudes e os seus membros.

Douglas McGregor apresenta duas abordagens antagônicas, as teorias X e Y na administração pública. A Teoria X postula os seguintes pressupostos: (a) os seres humanos têm uma aversão a trabalhar e evitam o trabalho, sempre que possível, (b), a maioria das pessoas tem de ser coagido controlado, dirigido, e sentenciado para a consecução dos objetivos organizacionais, (c) a maioria das pessoas tem pouco espírito de iniciativa, pouca capacidade criativa e preferem evitar a responsabilidade.

A teoria Y é a que permite uma gestão propícia para atingir o potencial dos funcionários públicos incentivando o crescimento e orientação (Maki, 2001 p. 25) Ela baseia-se nas seguintes proposições: (a) as pessoas não têm aversão ao trabalho - o trabalho é uma atividade natural e fonte de satisfação, (b) não é necessário o controle ou a força, porque as pessoas estão dispostas a autodirigir as suas atividades e ao

autocontrole (c) em relação ao compromisso dos indivíduos com as metas organizacionais este é o resultado do eles esperam obter para atingir os objetivos pretendidos, (d) as pessoas não fogem às responsabilidades ou têm falta de ambição - em determinadas situações podem assumir a responsabilidade, (e) a motivação e a capacidade de assumir a responsabilidade por questões comuns a todos os indivíduos, (f) por isso, geralmente as pessoas não percebem o seu potencial no trabalho. Aos gestores compete organizar o trabalho de modo que as pessoas possam alcançar seus objetivos e contribuir para a consecução dos objetivos das organizacionais.

Recentemente, estes fenômenos continuam revestindo a natureza das organizações, emergindo no estilo dos gerentes e no comportamento dos colaboradores mediante o ambiente no trabalho. A necessidade de conhecermos as pessoas, seja o comportamento do gestor ou os colaboradores, constitui uma das filosofias básicas, visando proporcionar recursos para melhorar a eficácia organizacional através de alterações de gestão com as necessidades dos envolvidos.

1.6. Modelo da Expectativa de Vitor Vroom

Esta teoria foi desenvolvida pelo Vitor Vroom em 1964. É considerada como uma das formas mais apropriadas para explicar a motivação humana. Segundo D. Kim (2006, 20-30), este modelo sugere que a motivação depende de expectativa do indivíduo ser recompensado face ao trabalho desempenhado. “Em linhas gerais, este modelo considera que a intensidade da tendência para atuar de determinada forma está subordinada à intensidade da expectativa no resultado e na atratividade deste resultado” (Vieira, 2006: 66). Para Vroom, a motivação é determinada pela combinação com três conceitos fundamentais demonstrados na figura seguinte:

Figura 2: A teoria de Expetativa.



Fonte: Adaptado de M. Viera (2006, 68)

Cunha, Rego, Cunha e Cardoso (2007) referem que a expectativa expõe a probabilidade subjetiva de que se um determinado esforço for exercido, o resultado será um desempenho bem-sucedido (expectativa esforço – desempenhado); a valência de que se pessoa se esforça é necessário que a recompensa seja percebida como valiosa, ou seja, que tenha uma valência (ou valor) positiva; e instrumentalidade que refere o grau em que um resultado facilita o acesso a um outro resultado.

Tal pressuposto representa o nível de motivação da pessoa perante um resultado desejado. Níveis mais elevados dos três atributos mencionados conduzirão a uma elevada motivação da pessoa; pelo contrário, menos expectativa despendida para um resultado implicará o mínimo esforço do desempenho atribuído.

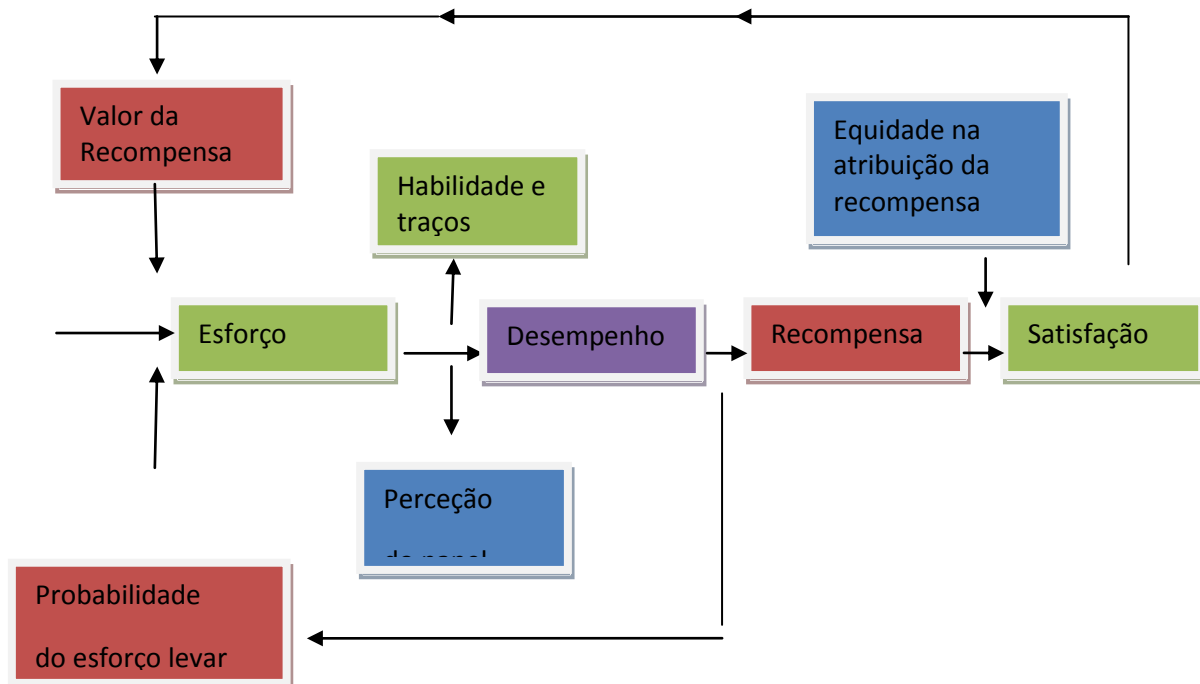
1.7. A Teoria Multifactorial de L. Porter e E. Lawler

A Teoria Multifactorial de Porter e Lawler (1968) consiste numa versão mais completa da teoria da expectativa e considera quatro variáveis principais que condicionam a motivação: o esforço, o desempenho, as recompensas e a satisfação (Rocha, 2010: 111).

O esforço consiste na energia que os indivíduos empregam numa atividade e é condicionado pelo valor da recompensa e pela probabilidade de ser recompensado pelo esforço. O desempenho é consequência do esforço e é influenciado por fatores como as próprias capacidades do indivíduo e da sua percepção acerca do seu papel.

As recompensas dependem do desempenho e podem ser intrínsecas, como por exemplo a satisfação pelo dever cumprido, extrínsecas, como sejam as recompensas monetárias, promoções, entre os outros. A satisfação deriva de todo o processo de esforço, desempenho e recompensa, salientada ainda a influência da equidade na atribuição das recompensas como fator que pode condicionar o nível de satisfação do indivíduo, como demonstra a figura seguinte:

Figura 3 : Modelo de Motivação de Porter e Lawler.



Fonte: L. Porter e E. Lawler (1968) Adaptado de Rocha (2010: p. 111)

1.8. A Teoria da Equidade de J. Adams

A Teoria da Equidade enfatiza a percepção pessoal do indivíduo sobre a razoabilidade ou justiça relativa à sua relação laboral com a organização. Segundo John Stacy Adams, esta comparação pode ser traduzida num quociente entre os *outputs* do indivíduo e os seus respetivos *inputs*. Assim, a equidade ocorre quando o indivíduo se apercebe de que os seus rácios são diferentes dos outros indivíduos.

Vieira (2006: 65) refere que as percepções de falta de equidade conduzem a sentimentos de tensão que o indivíduo procura gerir, adotando, para tal, uma das seguintes opções: “dosear os seus *inputs* (por exemplo, dedicando-se menos à sua atividade) ou alterar os *outputs* (por exemplo, tentar obter da organização equipamento informático atualizado). O indivíduo pode também modificar as auto-percepções (o meu trabalho pode ser melhorado), e as hétero-percepções (o outro é mais empenhado do que me tinha parecido antes).

1.9. Teoria da Fixação de objetivos de Edwin Locke

A teoria da fixação de objetivos desenvolvida por Locke postula que a maior fonte de motivação reside na fixação de objetivos. As principais conclusões desta teoria são que a definição difícil de alcançar é positiva e linearmente relacionada com o desempenho. Para estimular a motivação e obter níveis de desempenho elevados, os objetivos fixados devem ser tanto específicos (geralmente quantitativos e mensuráveis) quanto difíceis de atingir (difíceis mas não impossíveis de atingir) (Daniel, *et al.*, 2005: p. 4).

Tabela 6:Resumo de Teoria de Conteúdo e dos seus pressupostos

Maslow (1954)	Os indivíduos são motivados através de uma hierarquia de cinco tipos de necessidades, sendo que as de nível superior só são satisfeitas quando as de nível inferior se encontram satisfeitas.
Herzberg (1966)	Considera duas ordens de fatores associados à motivação: os fatores higiênicos e os fatores motivadores, sendo que os primeiros evitam a insatisfação enquanto os segundos conduzem à satisfação.
Alderfer (1972)	Defende 3 categorias de necessidades que conduzem à motivação: existência, relação e crescimento. Quando o indivíduo não consegue satisfazer um determinado tipo de necessidades tende a redobrar esforços no sentido de satisfazer a categoria de necessidades inferior, o que pode conduzir à frustração.
McClelland (1961)	Postula que a motivação ocorre pela satisfação de três tipos de necessidades: realização, avaliação e poder. Todos os indivíduos possuem estes três tipos de necessidades, embora com predominância de uma em relação às restantes.
Katz e Khan (1966)	Distinguem quatro tipos de fatores que influenciam o nível de motivação dos indivíduos: obediência à lei, satisfação instrumental, auto- expansão e instrumentalização, e valores, sendo que são determinados incentivos que conduzem a determinados tipos de comportamento.
McGregor (1960)	Apresenta duas abordagens antagónicas, as teorias X e Y, acerca da administração: a teoria X considera que a natureza humana é indolente e não gosta de trabalhar; a teoria Y propõe que os seres humanos são bons e direccionados para o trabalho.

Fontes: Construção própria

Tabela 7 : Resumo das teorias dos processos dos seus pressupostos.

Vroom (1964)	Sugere que a motivação depende da expectativa que o indivíduo tem em ser recompensado face ao trabalho desempenhado.
Porter e Lawler (1963)	Considera quatro variáveis que condicionam a motivação: o esforço, o desempenho, a recompensa e a satisfação.
Adams (1963)	Enfatiza a percepção pessoal do indivíduo sobre a razoabilidade ou justiça relativa na sua relação laboral com a organização.
Locke (1968)	Defende que a maior fonte de motivação reside na fixação de objetivos específicos e difíceis de atingir.

Fonte: Construção própria

2. A Motivação no Serviço Público

Existe alguma dificuldade em adaptar as teorias e modelos apresentados anteriormente à Administração Pública. Shamir (1991: 406-410), posteriormente

referenciado por Perry (2000: 473-475) e por Camilleri (2007: 358-359), apresenta algumas falhas às teorias motivacionais existentes: (1) não consideram a dimensão social; (2) assumem a importância da definição de objetivos e dos sistemas de recompensa que não se combinam com a realidade da Administração Pública; (3) não explicam concretamente o tipo de comportamento a que se adaptam; (4) as teorias que conceptualizam a motivação intrínseca são muito específicas nas tarefas, não considerando os aspetos efetivos e normativos; (5) as teorias que conceptualizam a motivação intrínseca excluem os conceitos de valores e obrigações morais.

Vários são os autores que comungam da opinião de que a Administração Pública obedece a uma estrutura e a determinadas especificidades que condicionam os meios e as formas de motivar os funcionários. Um estudo desenvolvido por Houston (2000: 2) refere que os funcionários públicos são efetivamente diferentes dos funcionários do setor privado e afirma serem comuns as associações do setor público ao sentido de ética e dever. Segundo o autor, os funcionários públicos são mais motivados pelo desejo de servir o interesse público do que pelas recompensas extrínsecas. As conclusões do seu estudo apontam para o facto dos funcionários públicos, quando comparados com os funcionários do setor privado, darem menos importância aos salários elevados e a horários laborais reduzidos, mas valorizam as questões relativas à segurança, às recompensas intrínsecas e transmitirem um maior sentido de realização (Houston, 2000: 14).

Segundo Boardman e Sundquist (2008), as pesquisas ao nível das diferenças entre os setores públicos e privados mostram claramente que os funcionários públicos têm níveis mais elevados de motivação no serviço público (*Public Service Motivation* adiante referido como PSM).

Para Perry e Wise (1990) o PSM consiste na “predisposição de um indivíduo para responder a motivações fundamentadas principalmente em instituições públicas e organizações “ (Perry, 2000: 471). Segundo Tongo (2009: p. 152), o PSM é a propensão psicológica de um indivíduo para responder ao governo, com poucas expectativas de obter recompensas económicas. Brewer e Salden (1998), citados por S. Kim (2009: 150), defendem que o PSM é a força motivacional que induz os indivíduos a

prestar um serviço público significativo. Atributos como o desejo de marcar a diferença e de querer causar impacto nas questões públicas, o sentido de responsabilidade e de integridade e a motivação intrínseca são, assim, algumas das características associadas ao PSM (Mann, 2006: 33).

Perry e Wise (1990) desenvolveram um modelo de análise do PSM, agregando os motivos subjacentes à motivação em três categorias: racionais, razões normativas e baseadas em afetividades (Mann, 2006 34). Os motivos racionais relacionam-se com o auto-interesse, ou seja, com a identificação das pessoas para com a organização. As razões normativas prendem-se com o desejo de servir o interesse público. Os motivos afetivos estão relacionados com o altruísmo e com o desejo de ajudar os outros. Complementarmente a estes três fatores, o modelo utilizava uma escala de 40 itens de medida (Mann, 2006 34-35). Posteriormente, este modelo foi revisto por Perry (1996) que reduziu a sua escala para 24 itens de medida e reformulou o modelo, passando a basear-se numa construção assente em quatro dimensões: participação no processo de decisão política, atração pelo interesse público, filantropia e auto-sacrifício (Camilleri, 2007 357).

Esta escala baseia-se em quatro premissas (Perry, 2000):

1. Os processos normativos, racionais e afetivos motivam os seres humanos;
2. As pessoas são motivadas pelos seus autoconceitos;
3. As preferências e os valores devem ser endógenos a qualquer teoria sobre motivação;
4. As preferências são aprendidas em processos sociais.

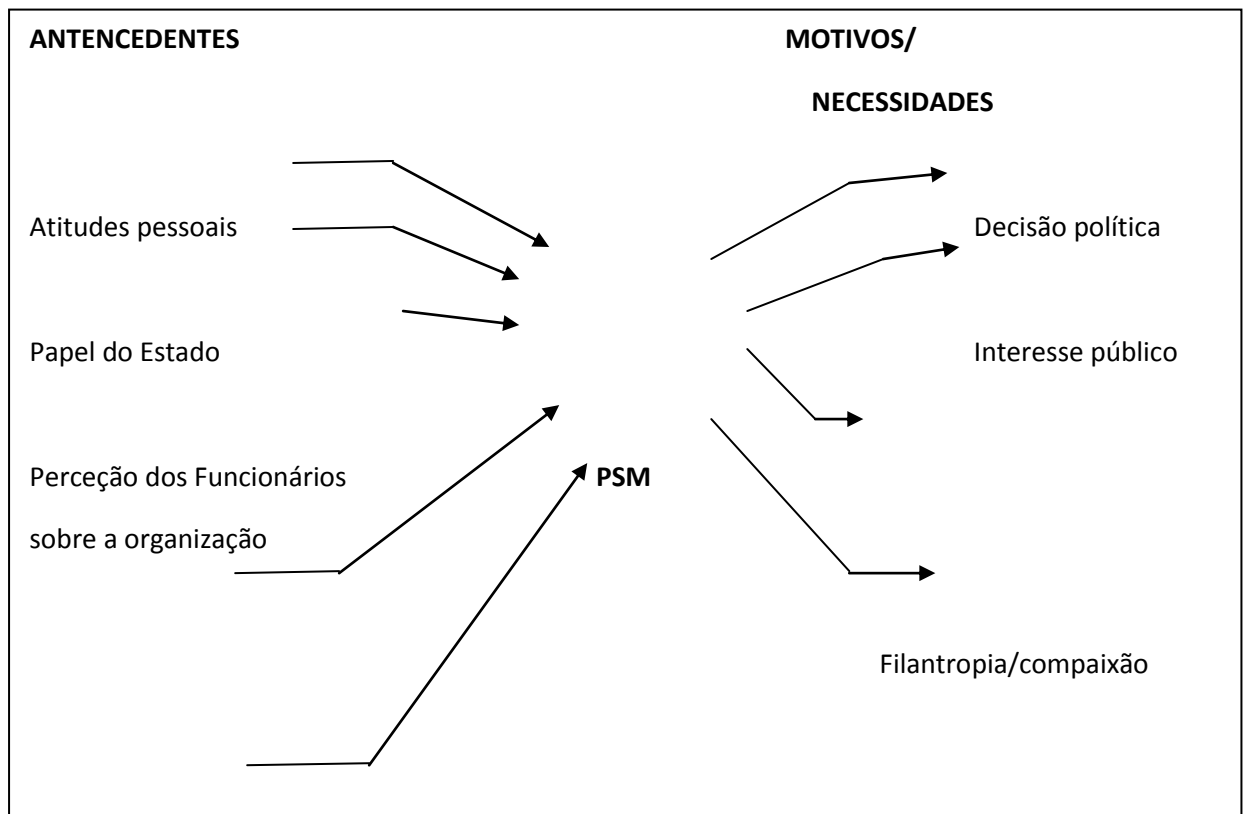
De acordo com Perry e Wise (1990), o governo deveria centrar-se quase exclusivamente com a motivação de serviço público (Alonso. *et al.*, 2001: 363.). Para Perry e Wise (1990), os indivíduos com maior PSM tendem a ser atraídos para trabalhar nestas organizações que não é excessivamente dependente do incentivo para atingir um alto nível de desempenho. Este ponto de vista defende que o governo não precisa de introduzir um sistema de recompensas e não há dificuldade de funcionários qualificados, motivados e que desvalorizam a questão financeira, não se

preocupam com o facto de que auferirem pouco rendimento no setor público (Alonso, *et al.*, 2001: 364).

Existem vários estudos que apontam para a revisão do modelo Perry (2000). Para DeHart-Davis, Marlowe e Pandeley (2006; 874-875) a importância dessa escala da PSM é uma metodologia sofisticada que tem sido aplicada de forma muito prática. Um exemplo é o estudo do Bright (2008) que aplica o modelo para analisar a influência do PSM na satisfação no trabalho dos funcionários públicos e o estudo de DeHart-Davis *et al.*, (2006) que usa as escalas de Perry para estudar as dimensões de género da PSM. Corsey e Pandey (2007) e S. Kim (2009) também se basearam neste modelo, procurando testar versões mais reduzidas.

De acordo com este modelo, a PSM tem cinco antecedentes: atitudes pessoais, o papel do Estado, as percepções dos funcionários acerca da organização, a relação entre os funcionários e liderança e as características do trabalho próprio (Camilleri, 2007: 360).

Figura 4: A relação entre antecedentes e a PSM.



Fonte: Adaptado de Camilleri (2007: 362)

A literatura sugere que os indivíduos com altos níveis de PSM são mais capazes de serem utilizados por organizações públicas, devido ao tipo de trabalho que fazem. Além disso, os indivíduos que se identificam mais com as características organizacionais tendem a ter altos níveis de satisfação com o emprego e alta rotatividade (Bright, 2008: 150). A satisfação no trabalho é o prazer ou estado emocional positivo resultante do trabalho e do relacionamento, por um lado, a motivação para a integração e manutenção da organização e, por outro lado, o desejo de reproduzir o melhor do trabalho (Wright *et al.* P. 2003: 70).

Para C. Naff e J. Crum (1999), a PSM tem um efeito positivo na satisfação no trabalho e no desempenho, e um efeito negativo sobre as intenções de saída do trabalho (Alonso *et al.*, 2001: 365). Este efeito é explicado pelo grau de ajuste entre o indivíduo e a organização. Bright (2008: 152) enquadra as pessoas na organização entre as características individuais e as características organizacionais. Este estudo mostra que há maior correspondência entre elas, quanto maior o nível de satisfação individual e as baixas intenções.

Segundo Steijn e Leisink (2006: 187), o comprometimento organizacional é mais influenciado pela importância do trabalho e pelas características organizacionais do que pelas características pessoais dos trabalhadores. Efetivamente, as variáveis organizacionais podem ter uma influência direta sobre a motivação dos gestores, sendo capaz de fomentar um sentimento de pertença e de propósito entre os seus subordinados (Moynihan *et al.*, 2007: 823). A este nível, Boardman *et al.*, (2008) Examinaram a eficácia do serviço público recebido, percepções medidas dos benefícios proporcionados por servidores públicos ao público, e concluem que ele está positivamente relacionado com o comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho.

Para Wright (2007), a análise do comprometimento organizacional deve focar os estudos sobre o nível de comprometimento no trabalho em si. Segundo este autor, o comprometimento organizacional afeta o nível da retenção dos funcionários, enquanto o compromisso de trabalhar mais está associado ao esforço e ao desempenho. Este artigo sobre a influência da missão, o dever e a motivação de

serviço público, conclui que o valor intrínseco que os funcionários veem na missão do organismo afeta o nível de motivação. Além disso, contribui para o aumento da importância a colocar no seu próprio trabalho.

De um modo geral, podemos afirmar que a PSM é caracterizada pela intenção altruísta que motiva os indivíduos a servir o interesse público (Bright, 2008: 151). De forma direta ou indireta, positiva ou negativa, o PSM influencia e é influenciada pelas atitudes, comportamentos e percepções dos funcionários, pelas características do trabalho e da organização e pelas políticas de gestão de recursos humanos implementadas.

Conclusão

A motivação ocupa um espaço central na gestão das organizações, especialmente no comportamento das pessoas face ao trabalho. É um fenómeno complexo, que resulta da interação entre os indivíduos e variáveis situacionais, que acontecem na área da Administração Pública.

Desde sempre, a motivação tem sido uma preocupação para muitos autores, incluindo diversas organizações, as quais apelam à necessidade de se encaixarem nos seus programas, criando condições propícias e estimulantes para motivar os trabalhadores para adquirirem um nível elevado de desempenho.

Falamos sobre a motivação, o contributo de autores que apresentam várias teorias de acordo com os seus focos. Contudo, os autores dividiram a motivação em duas partes. A primeira parte é a teoria de conteúdo, que consiste em hierarquia de cinco tipos de necessidades; dos fatores, que são os fatores higiénicos e os fatores motivadores; três categorias de necessidades que conduzem à motivação: existência, relação e crescimento; a motivação ocorre pela satisfação de três tipos de necessidades: realização, avaliação e poder; quatro tipos de fatores que influenciam o nível de motivação dos indivíduos: obediência à Lei, satisfação instrumental, auto-expansão e instrumentalização, e valores; duas abordagens antagónicas: as teorias X e Y.

A segunda parte trata a teoria de processo que se baseia no seguinte: a motivação depende da expectativa que o indivíduo tem em ser recompensado face ao trabalho desempenhado; quatro variáveis que condicionam a motivação: o esforço, o desempenho, a recompensa e a satisfação; enfatiza a percepção pessoal do indivíduo sobre a razoabilidade ou justiça relativa à sua relação laboral com a organização; a maior fonte de motivação reside na fixação de objetivos específicos e difíceis de atingir. Baseando nestas teorias, podemos dizer que as focalizações dos autores incidem nas motivações intrínsecas e extrínsecas.

A motivação no serviço público orienta-se na área da Administração Pública que obedece a uma estrutura e a determinadas especificidades que condicionam os meios e as formas de motivar os funcionários. Hawthorne fez uma comparação da motivação entre o setor público e o setor privado, onde a motivação é muito diferente entre os dois setores.

Na motivação no setor público, os funcionários são mais motivados pelo desejo de servir o interesse público do que pelas recompensas extrínsecas; dão menos importância aos salários elevados e a horários laborais reduzidos, mas valorizam as questões da segurança. Por isso, Kim (2009) apresenta uma nova abordagem PSM (*Public Service of Management*) na administração Pública. O autor considera que a abordagem PSM é uma força motivacional que induz os indivíduos a prestar um serviço público significativo.

Além disso, os indivíduos com altos níveis de PSM são mais capazes de serem utilizados por organizações públicas, devido ao tipo de trabalho que fazem. A abordagem PSM influencia e é influenciada pelas atitudes, comportamentos e percepções dos funcionários, pelas características do trabalho e da organização e pelas políticas de gestão de recursos humanos implementadas.

O próximo capítulo discute as iniciativas políticas no domínio da gestão de recursos humanos, descritos na administração pública em Timor-Leste entre 1999 e 2012, bem como referências à motivação.

CAPITULO II. A POLITICA DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM TIMOR-LESTE.

2.1 A Gestão de Recursos Humanos no Início da Independência.

A administração pública em Timor-Leste surgiu com a constituição do Estado, que se tornou independente no século XXI, com o apoio da comunidade internacional. Está expresso no texto da Constituição da República Democrática de Timor-Leste, no artigo 137, os princípios gerais da administração pública, afirmando claramente que: 1) A Administração Pública visa a prossecução do interesse público, no respeito pelos direitos e interesses legítimos dos cidadãos e das instituições constitucionais; 2) A Administração Pública é criada de modo a evitar a burocratização, aproximar os serviços das populações e assegurar a participação dos interessados na sua gestão efetiva; 3) A lei estabelece os direitos e garantias dos administrados, designadamente contra atos que lesem os seus direitos e interesses legítimos. (Timor-Leste, 2002: 56-57)

Desenvolver um serviço público para Timor-Leste foi um dos aspetos mais difíceis do mandato da UNTAET (*United Nations Transitional Administration in East Timor*). Nota-se que todos os Arquivos Públicos foram destruídos ou removidos para a Indonésia, e muitos dos funcionários profissionais foram também demitidos após a consulta popular de 30 de Agosto de 1999. O desenvolvimento de uma administração pública efetiva e profissional foi um dos maiores desafios nos anos vindouros, depois da independência.

O recrutamento e os cursos de capacitação transcenderam amplamente as medidas de antecipação. No tempo da UNTAET foram recrutamento até 11 mil pessoas de 15 mil funcionários para se candidatar a empregos. Neste caso incluindo também as vagas para os serviços de polícia e de defesa. Apesar desses números, sublinha-se que menos de 50% das posições principais ao nível de gestão não foram ainda preenchidas. Este é o obstáculo que o CISPE (*Civil Service and Public Employment Commission*) da UNTAET (Administração da Transição Nações Unidas de Timor-Leste)

enfrentou, pelo facto de terem recrutado funcionários com menos competências profissionais, não estando preenchidos os mais altos cargos da administração pública.

Outra leitura que poderá ser feita quando se analise em pormenor o quadro do ministério, traduz-se em um aumento significativo dos funcionários temporários nos últimos anos. Destaca-se em 2007 se registou apenas a existência de 9.752 pessoas efetivos. Em 2010 regista-se um crescimento significativo. A função pública contava que a 31 de Dezembro de 2011 com 28.814 de trabalhadores, composto 13.834 permanentes e 13.734 assegurados como trabalhadores temporários na tabela que se segue detalha o crescimento da Função Pública entre 2004-2005 e 2011, de acordo com os dados do Mapa de Pessoal

Tabela 8: Evolução do número funcionários públicos em Timor-Leste.

Ano	Total
2004 – 2005	12.000
2005 – 2006	13.000
2006 – 2007	17.000
2007 – 2008	18.500
2008 – 2009	26.474
2009 – 2010	27.568
2010 – 2011	28.814

Fontes: Relatório de Comissão da Função Pública (2012)

O componente dos funcionários da Pública em Timor-Leste refere aos dados quantitativos, provém de fontes fidedignas: o PMIS – Sistema de Gestão Integrada de Recursos Humanos da Administração Pública e o Mapa de Pessoal anual. Os dados acima indicam que o desenvolvimento de funcionários públicos em Timor-Leste, desde 2004-2011, todos os anos a experimentar um crescimento.

No sentido de melhorar a capacitação dos funcionários públicos o governo criou uma comissão de funções públicas estabelecida no regulamento do governo nº.7/2009 de 15 de Julho. O estado considera que a educação e a formação são fatores importantes para desenvolver o conhecimento e a capacidade de cada pessoa.

O objetivo da formação consiste em preparar os funcionários para a nova situação de Timor Leste. Procura fazer mudanças necessárias que contribuam para a melhoria de desempenho e, conseqüentemente, no atendimento ao cidadãos. Ou seja,

a formação procura também responder à exigência de mudança no sistema da Justiça e da evolução tecnológica que ocorre no Ministério da Justiça.

O primeiro modelo da formação e desenvolvimento da função pública baseado no Decreto-Lei Nº. 39/2012, 1 de Agosto reforçou as capacidades da função pública para que prestem serviços eficazes, eficientes e acessíveis ao povo de Timor-Leste. Esta é uma prioridade do Governo. Um dos principais objetivos do Governo é o desenvolvimento de uma Função Pública competente e que detêm as capacidades e aptidões necessárias para prestar serviço aos cidadãos, agora e no futuro. Assim o Governo decretou, ao abrigo do disposto no número 3 do artigo 115º da Constituição, para valer como lei, o seguinte:

1) a formação contínua e desenvolvimento dos funcionários públicos são requisitos fundamentais para uma Função Pública produtiva e que atenda às metas do programa de Governo; 2) reforçar a capacidade da função pública requer uma abordagem sistemática e planeada para a formação e desenvolvimento da força de trabalho da função pública. 3) os objetivos das atividades de formação e desenvolvimento: a) para melhorar a qualidade da prestação de serviços; b) melhorar a qualidade da gestão e liderança, c) Promover a melhoria contínua das atitudes e comportamentos dos funcionários públicos, d) Habilitar os funcionários públicos para o exercício de função de maior responsabilidade.

Devido à falta de funcionários existentes em cada instituição a política do Governo para recrutar novos funcionários em cada ministério optou por centralizar na Comissão da Função Pública que, baseado nas necessidades e solicitações de cada ministério, procede ao recrutamento e seleção de pessoal. Para responder falta de pessoas para preencher níveis gerenciais e administrativos dos ministérios, o governo criou programas para aumentar a capacitação dos recursos humanos.

Dos dados apresentados pelo último Recenseamento Geral de Função Pública de Timor-Leste, os inquéritos aos recursos humanos da administração pública mostram que em 2012 havia 28.814² mil dos funcionários (Relatório CFP, 2011-2012). Da totalidade dos funcionários acima referido, o número dos funcionários que

² Os dados do Mapa de Pessoal relativos a 2011 publicados no Orçamento de Estado de 2012

participaram nas formações programadas pelo governo, tanto em formações internas como externas, foi de 19 317, para o período compreendido entre 2002-2012.

A gestão de recursos humanos (GRH) tem sido alvo de um crescente interesse que decorre da evidência do seu impacto na motivação dentro da organização. Este facto poderá constituir vantagem determinante para o país no contexto da competitividade que caracteriza a economia mundial (Becker & Gerhart, 1996; Becker e Huselid, 1999; Richard e Brown, 2001; Wrigth e Gardner, 2000).

Ao analisar a GRH não só em relação ao indivíduo – o impacto das políticas de Gestão de Recursos Humanos nas pessoas – mas também em relação à sua influência na organização como um todo – reconhecendo que o comportamento dos indivíduos afeta os resultados ao nível da organização como, por exemplo a qualidade e crescimento (Richard e Brown, 2001), – não podemos deixar de reconhecer a complexidade que a envolve. No período da UNTAET o número de funcionários públicos permanentes foi fixado na proporção de 1,5% da população então existente em Timor-Leste. Ou seja, para um total de aproximadamente 800 mil pessoas estabeleceu um limite de 12.000 funcionários públicos.

A melhoria da capacidade dos funcionários para prestar serviços eficazes e eficientes é uma meta do governo. Um dos objetivos do governo, talvez o mais importante, foi o desenvolvimento de funcionários competentes com capacidade de servir bem a comunidade.

Há uma política de recursos humanos que define os direitos e as responsabilidades de todos os funcionários da função pública para o seu desenvolvimento profissional, formação e outras atividades de desenvolvimento. Por outro lado, cada instituição é responsável por fazer um programa de formação e realizar atividades de formação.

No que concerne à organização da Administração Pública, tal como refere o preâmbulo da Resolução do Conselho de Ministros n.º 42/2010, “a perspetiva estratégica do Governo refletida nos diplomas legais aprovados assenta na introdução de novas práticas de gestão elegendo a gestão por objetivos como a grande matriz da

mudança, associando sistematicamente os organismos públicos a objetivos e resultados.”

No programa do IV Governo Constitucional, as medidas de gestão de recursos humanos preconizadas por este Governo no âmbito da gestão de recursos humanos, baseado com Estatuto dos funcionários públicos Nº 8/2008, 16 de Junho, abrange as seguintes áreas: (a) formação profissional; (b) avaliação de desempenho; (c) recrutamento e seleção; (d) planeamento de recursos humanos; (e) compensação; (f) carreiras; (g) mobilidade; (h) definição de funções; (i) contrato de trabalho; e (j) segurança social.

Os programas de recursos humanos desenvolvem um papel fundamental na satisfação no trabalho, reduzindo os níveis de insatisfação (Wright, *et al.*, 2003 p. 74). Apesar dos esforços de implementação de medidas de reforma administrativa, poucos foram os Governos que fizeram referência direta no seu programa ao tema da motivação. Note-se que quatro destas referências tiveram lugar no período entre 2001 e 2012, marcado pela forte instabilidade política e pelo reajustamento ao sistema democrático. Como referenciado anteriormente, as principais medidas preconizadas neste período estiveram relacionadas com o regime da função pública e da sua estrutura funcional, pela descentralização e desconcentração de competências e pela situação social, profissional e económica dos funcionários.

É necessário também criar uma cultura de serviço público, baseada em valores éticos, no profissionalismo e responsabilidade de todos os atores do sistema de justiça; garantir uma certa estabilidade e continuidade do pessoal, nacional e internacional, para que a memória institucional não se perca; e desenvolver políticas de recursos humanos com a finalidade de atrair e reter profissionais competentes, em particular nos distritos. Tais políticas devem basear-se em princípios como, salários justos (foi recentemente aprovado o novo estatuto salarial dos juízes, procuradores e defensores), oportunidade de desenvolvimento e progressão na carreira e recrutamento com base na qualificação e no mérito.

Desenvolvimento de Recursos Humanos no Ministério da Justiça de Timor-Leste.

As capacidades dos recursos humanos do sector de justiça têm vindo a melhorar significativamente. Contudo, o sector ainda depende do pessoal internacional para desempenhar muitas das suas funções principais. Apesar de ser inegável a importância deste apoio para o funcionamento e o desenvolvimento do sistema de justiça, a verdade é que a transferência de competências para os timorenses tem sido mais lenta do que seria desejável. Isto deve-se, por um lado, à necessidade de garantir a execução das funções judiciais de modo a que os profissionais nacionais possam dedicar-se à formação técnica e, por outro, à falta de mecanismos integrados e transparentes no recrutamento e avaliação do pessoal Internacional.

De entre os diferentes sectores de formação do pessoal do Ministério da Justiça o Centro de Formação Jurídica (CFJ) foi fundamental na preparação de atores judiciais necessários para permitir que as instituições do sector funcionassem: assegurou até à data formação certificada para 11 defensores públicos, 13 procuradores e 13 juizes; mais 12 formandos estão atualmente a receber formação. O CFJ deu também formação a funcionários de justiça, tradutores, intérpretes e redação legislativa. A formação destinada a notários, conservadores e advogados privados será iniciada em breve. Mas este esforço de formação é ainda insuficiente pois é necessário reforçar o número de atores judiciários para ocuparem as posições das instituições judiciárias que falta implementar e para atender à expansão geográfica dos serviços. Paralelamente, é preciso continuar a apostar no desenvolvimento de programas de formação estruturados e na formação contínua especializada dos vários profissionais da justiça, assegurando critérios de qualidade para o ensino do Direito também nas Universidades. (Relatório ICNA, 2009).

A formação é um ato de reformar e construir, trata-se de uma forma de ação para alinhar, exercitar e capacitar os recursos humanos. É através da formação que as pessoas aumentaram os conhecimentos dos funcionários públicos para levar os seus

desempenhos. De acordo com Cunha, *et.al* (2010) “a formação é um processo ou seja, formal ou não formal através do qual as pessoas que aprenderam de modo obter novos conhecimentos, capacidades, atitudes e comportamentos para realizar do seu trabalho”.

PARTE 2. ESTUDO EMPRICO

CAPÍTULO 3. METODOLOGIA DE PESQUISA

A motivação é vista como um estudo interno que canaliza o comportamento humano. Assim, o comportamento da pessoa é desenvolvido com determinado objetivo a partir dos estímulos internos. O modo de se comportar depende em grande medida dos modelos que atuam quer visíveis, quer invisíveis, no relacionamento que têm com o ambiente externo.

Neste âmbito, é pertinente analisar a motivação humana na perspectiva laboral, pois as atitudes, os comportamentos, e os estados psicológicos afetam o desempenho profissional. O perfil da pessoa que emerge visivelmente nos seus comportamentos é a imagem do seu estudo interno.

Na sequência de perspetivar tais fenómenos, optamos por assentar o nosso estudo num conjunto de teorias motivacionais expostas no presente trabalho com o objetivo de fundamentar a análise e interpretação dos dados. Dada a abrangência da abordagem e a característica do objeto em estudo, delimitamos o nosso enfoque em determinadas teorias da motivação pelo que consideramos relevantes com sua natureza.

Partindo desta visão, propomos como referencial analítico a teoria da hierarquia das necessidades humanas de Maslow, o tipo de motivação e higiene de Herzberg e a teoria X e Y de McGregor, procurando visualizar a motivação no trabalho numa perspectiva mais genérica e a satisfação das necessidades básicas do ser humano como aspetos estimulantes da motivação e desmotivação.

Hipóteses de Investigação

A motivação como aspeto essencial nos comportamentos humanos é considerada quer no surgimento da gestão, quer nas instituições do estado ou das organizações, como uma ferramenta poderosa para medir o nível do desempenho dos colaboradores. Assim, a minoria dos serviços públicos considera a motivação como um fator essencial na gestão das organizações que pretendem ser competitivas e dinâmicas no cenário global.

Este aspeto advém da especificidade do ser humano como uma pessoa extremamente insatisfeita, o que leva os seus comportamentos a reações de satisfação das necessidades inferiores até as superiores. Estas necessidades influenciam negativamente ou positivamente o comportamento das pessoas. A satisfação das necessidades conduz a uma maior motivação. Neste sentido, cabe às organizações criar condições estimulantes, agradáveis e produtivas de modo a garantir a melhor motivação para alcançar os objetivos das organizações.

Neste cenário com rápidas mudanças ambientais, o homem é visto como um fator crítico e vital para a sobrevivência da organização. O desempenho de cada indivíduo na organização depende em grande parte da motivação que ele possui. Assim, são inevitáveis as organizações considerarem os colaboradores, nas suas exigências, necessidades, atribuindo incentivos, valorizando o seu desenvolvimento pessoal e o reconhecimento das suas competências, de modo a garantir a melhor prestação de serviços para a eficiência eficaz do trabalho.

Valorizando assim a motivação como fator muito importante que influencia o comportamento das pessoas e tratando-se a motivação como aspeto psicológico interno que regula o comportamento na sua direção e intensidade, é fundamental que as organizações compreendam as necessidades dos seus colaboradores de modo a garantir a sustentabilidade da organização.

Baseando-nos nestas referências, sejam empíricas e teóricas, nas quais se considera a pessoa e as suas características como um fator fundamental e crítico na gestão organizacional, é interessante olhar de um modo mais profundo para a

natureza dos funcionários e as suas motivações, que influenciam o desempenho dos funcionários públicos no trabalho. Com base nestas perceções teóricas e empíricas, apresentamos a seguinte hipótese: “A Política de Recursos Humanos do Ministério da Justiça contribui para a motivação dos funcionários públicos”.

3.1. O desenho da Investigação

Na operacionalização da dissertação torna-se importante desenvolver um plano de investigação visando assegurar a credibilidade dos dados recolhidos. Fortin (1996) salientou “que o desenho de investigação é o plano lógico criado pelo investigador com vista de obter respostas válidas às questões de investigação colocadas ou às hipóteses formuladas”(Fortin, 1996:132).

Para isso, a formulação de métodos e técnicas adequadas para a investigação constitui um aspeto essencial neste percurso metodológico. A lógica era a consistência de utilização de diversos métodos nomeadamente escolha dos instrumentos de pesquisa, o tamanho da amostra, estratégias utilizadas na análise de dados que permitam obter respostas fiáveis de questões de investigação.

Quanto à sua natureza, investigação caracteriza-se como sendo um estudo quantitativo, permitindo uma aproximação aos inquiridos através de inquéritos por questionários com sistemas de perguntas fechadas, delimitando-se em respostas-tipo para verificar o nível dos aspetos sobre a motivação dos funcionários. Segundo Carmo e Ferreira (1998:178) “a pesquisa quantitativa consiste em encontrar relações entre variáveis, fazer discriminações recorrendo ao tratamento estatístico dos dados recolhidos”

Há ainda na sua natureza, a necessidade de assegurar a consistência dos dados, um estudo qualitativo deverá ser incorporado nesta investigação, possibilitando a exploração de dados com método de entrevista. Trata-se de uma abordagem qualitativa, baseada na perspetiva naturalista. Este método “tem o intuito de demonstrar a relação que existe entre conceitos, as descrições, as explicações e os significados dados pelos participantes” (Fortin, 1996:322). A opção pela investigação qualitativa justifica-se por se pretender descrever, interpretar, apreciar a questão da

motivação dos funcionários no âmbito de gestão da Administração Pública, sem procurar controlá-lo.

Tal visão afirma a necessidade de se aproximar o objeto de estudo numa perspetiva mais participativa, procurando explorar as perceções dos inquiridos no sentido de harmonizar o objeto em estudo. Tal abordagem ajuda o investigador a efetuar uma combinação de métodos que permitirá extrair conclusões válidas do respetivo fenómeno.

Em virtude da escassez de estudo sobre esta temática a orientação metodológica inscreve-se numa perspetiva exploratória que, segundo Theodorson e Theodorson (1970), consiste num estudo preliminar com a finalidade de familiarizar com o fenómeno que está a ser investigado e assim obter uma maior compreensão da realidade.

Sendo assim, torna-se importante evidenciar que a investigação caracteriza-se, simultaneamente como um estudo descritivo pelo qual o investigador pretende descrever o fenómeno. Fortin (1996) argumentou que o objetivo do estudo descritivo consiste em discriminar os fatores determinantes ou conceitos que, eventualmente, possam estar aossados ao fenómeno em estudo.

É neste sentido que a investigação se encaminha, fazendo uma descrição sobre as variáveis em estudo, procurando delimitar os conceitos numa perspetiva mais objetiva e envolvendo a população e, por fim, a amostra definida. Determina-se a existência de uma relação entre as duas variáveis formuladas na hipótese.

Definimos como variável independente a política de recursos humanos no Ministério da Justiça. Esta política decorre da aplicação do decreto-lei 8/2004 de 16 de Julho que orienta e determina as atividades relacionadas com a gestão de recursos humanos. Definimos como variável dependente a motivação dos funcionários. A motivação dos funcionários resulta, em boa medida, das iniciativas desenvolvidas nio âmbito da gestão de recursos humanos.

Este estudo assenta numa dimensão de carácter social nomeadamente o estudo da motivação dos funcionários no Ministério da Justiça de Timor-Leste, na qualidade de características psicológicas que fundamentam a vida humana.

O enfoque desta investigação é centrado na análise empírica sobre a motivação dos funcionários públicos do Ministério da Justiça de Timor-Leste, com o objetivo de verificar os diversos aspetos motivacionais disponibilizados pela organização que afetam o nível de motivação dos funcionários públicos.

Para se entender melhor a problemática, a aproximação preliminar às diversas fontes teóricas é considerada pertinente visando explorar conhecimento que favoreça um bom entendimento sobre a investigação.

A análise da literatura fornece um conjunto de conhecimentos que permite ao investigador obter um domínio sobre o fenómeno estudado. "No discurso desta revisão o investigador aprecia, em cada um dos documentos examinados, os conceitos em estudo, as relações teóricas estabelecidas, os métodos utilizados e os resultados obtidos. A síntese e o resumo destes documentos fornecem ao investigador a matéria essencial à conceptualização da investigação" (Fortin, 1996, 74).

O exame crítico de fontes teóricas efetuou-se, primeiramente, no início do processo pesquisando diversas fontes bibliográficas recorrendo aos dados primários e secundários, às teorias e artigos científicos, incluindo outros documentos internos de organização cujo conteúdo é relacionado com a temática.

3.2. Caracterização da população alvo e amostra.

A população desta pesquisa é constituída por 645 funcionários públicos que trabalham na Administração Pública central no Ministério da Justiça.

Segundo Fortin "uma população é uma coleção de elementos ou de sujeitos que partilham características comuns, definidas por um conjunto de critérios. O elemento é a unidade base da população junto da qual a informação é recolhida" (Fortin, 1996:202). Tal como o autor sublinhou "qualquer trabalho de amostragem

requer uma definição precisa da população a estudar e, portanto, os elementos que a compõem”

Assim, a população é composta por N=645 funcionários provenientes dos regimes permanentes, contratados e nomeação dos políticos, sendo 18,8% Identificados como amostra ou n = 121. Neste âmbito, identificamos o método de amostragem aleatória simples como um meio apropriado na tiragem da amostra, atendendo às características do universo, uma vez que os inquiridos possuem um percurso uniforme, que lhes permite trabalhar para alcançar o objetivo e as metas da organização.

Os níveis de regime contratual encontram-se com duas posturas diferentes, permanentes e contratados distribuídos por diversos níveis estruturais, pois em termos de experiência de trabalho e antiguidade não existe uma diferença significativa.

.Para melhor assegurar a representatividade e a flexibilidade dos dados, torna-se importante definir um tipo de amostragem, dando como referência as características da população alvo para que a amostra extraída reflita realmente os critérios do universo nesta pesquisa.

Pertencem a este grupo de investigação: o Diretor Geral, o Gabinete de Inspeção e Auditoria, a Direção Nacional de Assessoria Jurídica e Legislação, a Direção Nacional dos Direitos Humanos e de Cidadania, a Direção Nacional dos Registos e do Notariado, a Direção Nacional dos Serviços Prisionais e de Reinserção Social, a Direção Nacional de Terras, Propriedade e Serviços Cadastrais e a Direção Nacional de Administração e Finanças com diferentes categorias profissionais.

Com o intuito de efetuar uma combinação metodológica no terreno, procedeu-se a um inquérito por entrevista semi estruturada com vista à obtenção de informações e dados dos inquiridos face a um determinado fenómeno. Esta técnica é usada conjuntamente com outros métodos de investigação visando assegurar o percurso metodológico de forma a possibilitar o acesso a informações através das fontes mais credíveis. Trata-se uma abordagem de natureza mais dinâmica dando

oportunidade aos inquiridos de expressarem de forma livre as suas perceções, manifestar os seus interesses e partilhar ideias sobre uma determinada situação.

Dada a sua aplicabilidade e também a sua potencialidade em assegurar a validade de dados na investigação, a utilização deste instrumento ganhou espaço em diversas investigações como afirma Fortin “a entrevista preenche geralmente três funções: 1) servir de método exploratório para examinar conceitos e relações entre as variáveis e conceber hipótese; 2) servir de principal instrumento de medida de uma investigação; 3) servir de complemento a outros métodos, tanto para explorar resultados não esperados, como validar os resultados obtidos com outros métodos ou ainda para ir mais em profundidade” (Fortin, 1996:245).

Desta forma, torna-se importante a inclusão deste instrumento no estudo como medida complementar, visando possibilitar uma análise mais profunda a respeito dos objetivos e da hipótese. Foram realizadas entrevistas a quatro dirigentes do Ministério da Justiça: o Diretor-geral, o Chefe do Departamento de Recursos Humanos, a Diretora do Centro de Formação Jurídica e o Presidente da Comissão da Função Pública. As entrevistas foram realizadas durante o mês de Janeiro de 2013. Para a preparação das entrevistas houve conversas informais em contactos prévios entre o entrevistador e o entrevistado. Em média, cada entrevista teve uma duração de uma hora.

3.3. Instrumentos de recolha de dados empíricos

3.3.1. Inquérito por questionário

Uma investigação deverá atender aos seguintes recursos tais como, livros, publicações, artigos científicos, revistas especializadas e internet. Tais atuações serão mobilizadas posteriormente no sentido de reunir conceitos que poderão sustentar teoricamente o objetivo em estudo e evidenciar respostas credíveis, visando pois encaminhar com mais seriedade a investigação.

Considerando que a pesquisa bibliográfica não é suficiente para conduzir uma boa investigação, atendendo à natureza do estudo, faz-se uma incorporação de outros mecanismos relevantes que suportam o investigador na obtenção dos dados.

Desta forma, escolhemos dois instrumentos distintos, o inquérito por questionário e a entrevista semi estruturada como um recurso apropriado quando se fala da investigação quantitativa e descritiva. Segundo Barañano (2008) “o questionário é uma ferramenta utilizada para a obtenção de informação em primeira mão, onde o investigador tem bastantes conhecimentos sobre o tema em análise e foca especialmente os aspetos essenciais em que tenciona aumentar os seus conhecimentos” (Barañano, 2008: 98).

Dada a sua aplicabilidade e a sua rápida cobertura dos inquiridos, torna-se frequente a utilização deste meio como, Fortin (1996: 249) “que os questionários ajudam a organizar, e a controlar os dados, de tal forma que as informações procuradas possam ser colhidas de uma maneira rigorosa”

A razão pela qual optamos por utilizar tal recurso prende-se com o interesse do investigador em analisar de forma objetiva as opiniões, valores, sentimentos e atitudes dos funcionários públicos mediante a sua situação profissional.

A estrutura do questionário foi formulada com base nos vários objetivos de estudo definidos previamente permitindo obter informações e respostas dos inquiridos. Assim, os enunciados e o conteúdo são elaborados partindo dos indicadores estabelecidos com questões de escolha fixa ou questões fechadas e estruturalmente uniformizadas.

Quanto à formulação do questionário, foi extraído das principais variáveis em estudo, sustentado pelas teorias de motivação de Maslow e Herzberg, visando recolher informações relevantes para a justificação da temática.

Neste sentido, escolhemos duas variáveis: a motivação e a Política de Recursos Humanos, como principais referências na elaboração do questionário, procurando assim desenvolverem as duas variáveis numa linguagem mais acessível para que os

inquiridos possam pronunciar-se com mais facilidade de acordo com seus interesses, desejos e sentimentos.

As formulações das perguntas foram organizadas sistematicamente por temas claramente enunciados, utilizando as questões fechadas. Como referiram Carmo e Ferreira (1998) “Tanto quanto possível fechadas. Um modo de objetivar as respostas e de não permitir que estas sejam ambíguas é fechar as perguntas. Fechar uma pergunta e como se sabe, apresentar ao respondente um número limitado de respostas tipo que este pode escolher” (Carmo e Ferreira: 141).

Neste âmbito identificamos duas versões de respostas que incluísem no questionário usado a escala de Likert, que é a seguinte: “satisfeito muito, satisfeito, pouco satisfeito, não satisfeito” e “concordo totalmente, concordo, Pouco discorda e não concorda totalmente”, dando-lhes oportunidade para que os sujeitos pronunciassem as suas escolhas sobre uma dada opinião, situação e afirmação.

Para atingir os objetivos deste estudo necessitava-se de um questionário cujo perfil incluisse os seguintes aspetos:

1. Aspetos demográficos que incluam idade, sexo, estado civil, grau académico e posição na estrutura;
2. Aspetos de estabilidade de emprego, referindo a remuneração, políticas administrativas e regime contratual;
3. Aspetos motivacionais que incluam a valorização profissional, reconhecimento, recompensas sociais, autonomia e feedback, formação e desenvolvimento, promoção de carreira e avaliação de desempenho.
4. Aspetos higiénicos que são as condições de trabalho, iniciativas e relação interpessoal.

O tratamento de dados foi realizado com recurso aos programas *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 21.

3.3.2. Inquérito por entrevista

O inquérito por entrevista foi efetuada com a discrição das questões se encontra no quadro abaixo.

Tabela 9: Grelhas de entrevistas.

Inqueridos	Questões
A	Atendendo as limitações de recursos humanos em sua área, como poderá garantir a execução do trabalho e o funcionamento dos programas? Acha que o desempenho dos seus colaboradores contribui para o sucesso dos programas?
B	Acha que a organização proporciona boas condições para melhorar o seu desempenho? Enquanto colaborador nesta organização quais são os desafios enfrentados no seu percurso profissional?
C	Considera que o seu ambiente organizacional contribui para o seu desempenho? Como melhorar a sua qualidade profissional?
D	A sua opinião sobre oportunidades de promoção de carreira considera que a avaliação de desempenho contribui para melhorar o seu desempenho?

Fonte: Elaborador próprio, 2012

A lista de questões predeterminadas serviu de base para o entrevistador conduzir todo o processo. Como apresentou (Fortin, 1996: 247). que “para a entrevista não estruturada, utiliza-se com as grandes linhas dos temas a explorar sem indicar a ordem ou a maneira de colocar as questões. A grelha da entrevista fornece um inventário dos temas a cobrir. As entrevistas menos estruturadas desenvolvem-se como uma conversa informal”.

Neste âmbito procede-se previamente à elaboração de uma grelha da entrevista que tenha como objetivo orientar o decurso da conversa informal entre o entrevistador e o entrevistando. O conteúdo do guião deve ser flexível que permita encorajar o sujeito fornecer respostas pretendidas. Assim, “são propostas questões pelo entrevistador, mas sem que fornece uma estrutura para a resposta: o responde cria suas respostas e exprime-as pelas suas próprias palavras” (Fortin, 1996:247) O entrevistado fala abertamente, e o entrevistador assumindo a posição como orientador encaminhando a conversa para as metas previstas sem se tentar de desviar da questão colocada.

3.3 3. Recolha de dados

A pesquisa começou por um levantamento de dados empíricos no terreno em início de Dezembro de 2012 com o objetivo de obter informações sobre os dados dos funcionários e sobre alguns documentos internos da Função Pública e do Ministério da Justiça. Além disso, realizamos outras atividades como entrevistas informais conversas informais com alguns funcionários e gestores no sentido de conhecer melhor a situação atual do Ministério da Justiça.

Dada a ausência de uma gestão integrada de arquivos e documentação de dados, procedeu-se a uma aproximação frequente em cada diretoria a fim de recolher os dados pretendidos. Numa seguida fase efetuou-se a aplicação dos questionários aos 121 sujeitos de ambos os sexos e a todas categorias profissionais envolvendo assim os dois vínculos temporárias e permanentes.

A distribuição foi feita pessoalmente pela entrevistadora, aproximando-se aos inqueridos em cada diretoria, informando-lhes sobre a forma do preenchimento e esclarecendo algumas dúvidas colocadas pelos inquiridos. Havia algumas dificuldades no retorno dos questionários com razões de sobrecarga de tarefas principalmente os que ocupavam cargos superiores, situações que implicavam a tendência de se aproximarem frequentemente aos inqueridos solicitando a compreensão que devolvessem os questionários a tempo.

3.3 4. Técnica de análise de dados.

Esta pesquisa tem uma componente descritiva sendo os procedimentos de análise ser efetuadas com a ajuda estatística como afirmou (Fortin, 1996: 270) que “ a estatística intervém na investigação quantitativa”. Porém uma parte do estudo incorpora-se uma análise qualitativa possibilitado o acesso as informações adicionais no sentido de explorar e cruzar opiniões dos sujeitos face ao objeto do estudo. A referência a análise descritiva procede-se duas ferramentas distintas, a frequência que

permite calcular as percentagens dos enunciados extraído em gráficos que permitam compreender com facilidade.

A análise de conteúdo das entrevistas é outra técnica utilizada. Segundo Berelson, citado por Carmo e Ferreira (1998) “a análise de conteúdo como uma técnica de investigação que permite uma descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto das comunicações, tendo por objetivo a sua interpretação”. (Carmo e Ferreira, 1998: 251).

Embora a sua existência predomine o campo da investigação, a forma de se interpretar os conteúdos são realmente diferentes depende da tipologia da pesquisa pois engloba diversos recursos para se relacionar os resultados alcançados tendo em conta as referências teóricas previstos no plano da investigação.

Caracterizado a natureza do estudo, este é qualitativo embora faça numa tratamento quantitativo dos resultados dos questionários através da análise da média ponderada, da moda e do desvio padrão. É desejável as duas metodologias de investigação aqui adotados neste estudo. Segundo Carmo e Ferreira (1998) “a principal distinção entre as duas é que na análise quantitativa, o que é mais importante é o que aparece com frequência, sendo o número de vezes o critério utilizado, enquanto numa análise qualitativa, a noção de importância implica a novidade, o interesse, o valor de um tema” (Carmo e Ferreira 1998: 253). Nestas afirmações constata-se que a realização de análise quantitativa no estudo constitui um componente essencial neste percurso pois envolve uma diversidade de pressupostos em que são organizadas de acordo com os padrões de investigação.

CAPITULO 4. APRESENTAÇÃO E ANALISADOS OS RESULTADOS

4.1. Caracterização do Ministério da Justiça

Timor-Leste assume uma enorme tarefa, a de reconstrução do Estado desde o início da sua independência visando garantir o desenvolvimento em todos os setores. Tal perspectiva revela a natureza das instituições públicas na medida em que procura melhorar e fortalecer as suas condições com vista a alcançar os objetivos fixados no plano de Desenvolvimento Nacional, por forma a garantir o desempenho do Governo na conceção, execução, coordenação e avaliação da Política.

O enquadramento de tais objetivos denota-se pertinente, porque constitui a tentativa de se incorporar as metas fixadas numa perspectiva mais dinâmica e flexível, mobilizando assim os recursos internos da organização e estabelecendo novos sistemas e estratégias na estrutura organizacional.

O Ministério da Justiça é o organismo responsável pela conceção, implementação e coordenação da política definida e aprovada pelo Parlamento Nacional e pelo Conselho de Ministros para as áreas da Justiça e do Direito. A administração do Ministério da Justiça evoluiu consideravelmente nos últimos anos em virtude das alterações que visaram adaptar às mudanças ocorridas para promover uma justiça que garanta o acesso à Justiça para todos os cidadãos.

Ao nível operacional denota-se a ausência de mecanismos de gestão de recursos humanos, nomeadamente para atender às necessidades dos funcionários públicos, o que revela uma tendência para a redução da satisfação e da motivação dos trabalhadores, como será analisado neste estudo. Nesta perspectiva, as transformações que vêm-se registando, no que diz respeito às novas tecnologias, estimulando a abertura das fronteiras e dos mercados e demais fenómenos que constituem oportunidades potenciais de se organizarem, enquanto estrutura, com mais eficácia reajustando assim as necessidades internos da organização.

Portanto, para assegurar uma boa gestão torna-se necessário apostar no desenvolvimento dos recursos humanos, na modernização das práticas administrativas, no estabelecendo de novas. Deste modo, pretendemos obter um conhecimento mais profundo sobre o enquadramento da Gestão de Recursos Humanos do Ministério da Justiça, sobre as suas políticas e práticas, incluindo os desafios e obstáculos de interesse ao processo.

4.2. O perfil dos recursos humanos do Ministério da justiça.

A valorização das pessoas tornava-se essencial nesta nova era, colocando-os como recursos únicos e valiosos do Ministério da Justiça. Tal visão suscita o interesse de se conhecer melhor a capacidade dos recursos humanos, os seus atributos, como recursos com grande potencial que influenciam a vida das organizações.

O panorama da Administração Pública de Timor-Leste coloca em evidência que os agentes a exercer funções no Ministério da Justiça representavam, em 2012, 2,34% da totalidade da população trabalhadores da função pública. Estes apresentam ainda uma tipologia interessante e diversificada tanto em termos de quantidade e qualidade. Esta concentração de agentes da função pública explica-se pelo facto de este setor como mais importante no quadro global do Estado da administração pública.

Conforme se evidencia na tabela seguinte há um crescimento progressivo na Administração do Ministério da justiça, o que representa um aumento significativo comprado com anos anterior 2007-2011. Tal facto demonstra a importância crescente da necessidade de se alargar os serviços e otimizar os recursos, adequando-se com as metas e os objetivos previstos na Política do Ministério da Justiça. Demonstra também a importância crescente da necessidade de se alargar os serviços e otimizar os serviços, adequando-se com as metas os objetivos previstos na Política Nacional de Ministério da justiça.

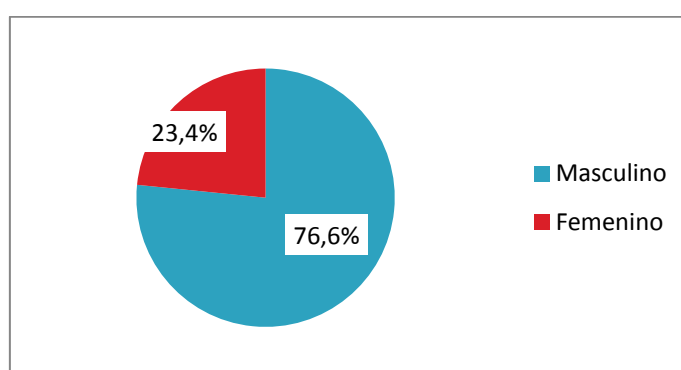
Tabela 10: Distribuição dos funcionários por departamento do Ministério da Justiça

DIRETORES	TOTAL
Gabinete Diretor Geral	7
Gabinete Inspeção e Auditoria	10
DNA F	40
DP	44
CNDC	5
CFJ	17
DNAJL	28
D NRN	138
DNDHC	15
DNSPRS	189
DNTPSC	152
TOTAL	645

Fonte: Ministério da Justiça, Timor-Leste, 2012

Uma análise mais específica à distribuição segundo princípio do género, denuncia um desequilíbrio na estrutura. Identifica-se uma redução acentuada das mulheres, que 23% dos lugares ocupados, enquanto os homens ocupam 77%, o que corresponde a um rácio elevado. Espelhando a desigualdades de oportunidades. É interessante observámos o evidente desenvolvimento destes disparidades, para além da ausência de um sistema integrado que permitisse aos gestores a formalização de uma política de contratação de recursos humanos integrada.

Figura 5: Distribuição de funcionários por género.

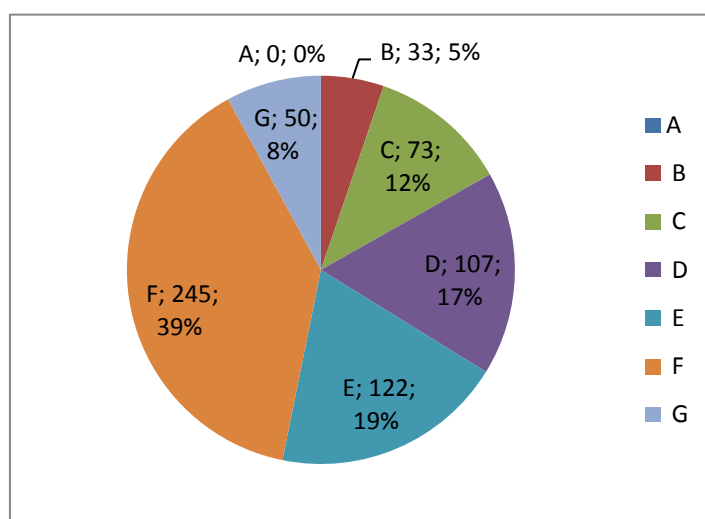


Fonte. Ministério da Justiça Timor.

No que se reporta `distribuição dos funcionários por grau/nível dos funcionários, na figura 6 verifica-se uma concentração elevada de grau F. baseando com categoria de posição salarial e Habilitações literárias, O grau F tendo-se registado

39 % seguindo grau E com 19 %. Tal facto espelha o interesse dos gestores em otimizar os recursos humanos de forma mais eficaz particularmente no postos mais operacionais como são as seções de logística, administração, secretária e arquivo onde se registava uma maior carência de recursos humanos e onde se regista a necessidade de se efetuar atendimento ao público.

Figura 6: Distribuição de funcionário baseado o grau/nível dos funcionários.



Fonte: Ministério da Justiça, Timor-Leste, 2012

O grau ³de serviços de consultoria, maioritariamente estrangeiros, referente o grau B e grau G, regista-se a presença de pequeno grupo de 5% e 8% que corresponde a um decréscimo significativo em matéria de qualidade. De forma a naturalizar tais desafios, para além da inclusão em diversas formações, identifica-se a necessidade de se contratar os consultores estrangeiros, uma das paridades do governo.

Para diminuir tais deficiências foram assinados diversos protocolos de cooperação com países estrangeiros, incluindo Portugal, com o objetivo de oferecer oportunidades aos funcionários e os advogados que adquirirem estudos de nível superior visando garantir a sustentabilidade do desenvolvimento do país.

³ O grau é categoria de composição de funcionários públicos; categoria Grau A e B Técnico Superior, Grau C e D Técnico Profissional, Grau E Técnico Administrativo e Grau F e G Assistente. (Relatório de CFP, 2012)

4.3. Análise descritiva dos resultados

Dos 645 funcionários inquiridos do Ministério da Justiça, 121 devolvem o inquérito devidamente preenchido. Assim, a amostra representa 18,8% do total dos funcionários. Com o intuito de visualizar os dados serão realizadas uma análise genérica com gráficos percentuais dando-se especial relevo aos fenómenos dos funcionários com elevado o grau de importância no quadro de gestão do Ministério da Justiça.

Caraterização geral da Amostra

A leitura do perfil dos inquiridos considera-se essencial visando obter uma visão geral sobre a qualidade da amostra que mais objetiva, facilitado o maior entendimento e a análise do fenómeno.

Relativamente ao sexo 73 respondentes são do sexo masculino (60,3%) tendo sido a participação de mulheres mais reduzida com 48 do sexo feminino (39,7%). Tal a situação reflete a essência do universo em que os homens predominam a estrutura da organizacional.

Quanto à idade dos participantes, constatou-se que a maioria dos inquiridos situa-se na faixa etária entre 31 aos 39 anos, os quais dominam a composição com cerca 36,4%, seguidos de 33,1% na faixa etária de 20 aos 30 anos. Os restantes situam-se entre os 40 aos 55 anos 27,3% e 3,3 % na faixa etária de 56 aos 65 anos.

Tabela 11: Distribuição de idade por inquiridos.

	Frequência	Percentagem
20 – 30	40	33,1
31 – 39	44	36,4
40 – 55	33	27,3
56 – 65	4	3,3
Total	121	100,0

Fonte: Questionário.

No que respeita ao tempo de serviço no ministério, a maior parte possui entre 4 a 6 anos de serviço 33,4% e entre 1 a 3 anos 26,4%, Estes dados indicam a presença de uma força de trabalho com poucos anos de experiência o que se seria de esperar

em virtude de estarmos perante de um jovem país. Reflete também a entrada de novos funcionários Públicos nestes últimos anos.

Tabela 12 : Distribuição tempo de serviço por inquiridos.

	Frequência	Percentagem
1 – 3	32	26,4
4 – 6	38	31,4
7 – 9	21	17,4
10 – 12	30	24,8
Total	121	100,0

Fonte: Questionário Número 3

Quanto à posição na estrutura, que existe uma diversidade no que diz respeito a posição estrutural constata-se que a maioria dos respondentes são funcionários administrativos com 49.6%, seguidos dos chefes de departamento com 21.5% d respostas, os restantes são dirigentes com 12,4%.

Tabela 13: Distribuição dos inquiridos sobre a posição da estrutura.

	Frequência	Percentagem
Funcionário Administrativo	60	49,6
Chefe de seção	20	16,5
Chefe de Departamento	26	21,5
Diretor	15	12,4
Total	121	100,0

Fonte: Questionário número 4.

Quanto ao tempo do serviço na função atual, a maioria dos inquiridos possui o seu cargo atual há mais de 4 anos (36.4%, das respostas) logo seguido daqueles que apresentam uma antiguidade na função entre os 1 a 2 anos com 28,9%. Observa-se que há pouca experiência profissional por parte dos inquiridos uma vez que mais de 60% têm menos de 4 anos de experiência. Estes dados estão conformidade com a informação acima que apresenta um corpo de funcionários jovens.

Tabela 14: Distribuição inquiridos por tempo de serviço.

	Frequência	Porcentagem
Menos de um ano	17	14,0
1 - 2 anos	35	28,9
3 - 4 anos	25	20,7
Acima de 4 anos	44	36,4
Total	121	100,0

Fonte: Questionário.

Em relação ao nível de habilitações académicas, a maior parte dos participantes possuem formação de nível superior com 66,12 %. Isto mostra que estamos perante um grupo de funcionários altamente qualificados. A percentagem de inquiridos com escolaridade Secundária representa 33,9% das respostas.

Tabela 15: Distribuição dos inquiridos por nível de habilitação Literária

	Frequência	Porcentagem
Doutoramento	1	,8
Mestrado	11	9,1
Licenciatura	59	48,8
Bacharelato	9	7,4
Secundário	41	33,9
Total	121	100,0

Fonte: Questionário-

No que respeita à área da formação dos funcionários, a maior parte (44,6%) é formada em administração pública, de seguida surge a área de economia (19,0%), e os restantes têm formação em Direito, Sociologia, Psicologia e outras (36,4%).

Tabela 16: Distribuição dos inquiridos por área do nível da educação

	Frequência	Porcentagem
Economia	23	19,0
Direito	15	12,4
Administração pública	54	44,6
História	2	1,7
Sociologia	8	6,6
Psicológica	1	,8
Outra	18	14,9
Total	121	100,0

Fonte: Questionário

Relativamente ao vínculo de trabalho dos funcionários do Ministério da justiça, a maioria possuem ao vínculo de trabalho permanente (82,6%). Os restantes são contratados (14,9% e de nomeação política (2,5%).

Tabela 17: Distribuição dos inquiridos por Vínculo de trabalho.

	Frequência	Percentage
Contratado	18	14,9
Permanente	100	82,6
Nomeação da Política	3	2,5
Total	121	100,0

Fonte: questionário.

4.4 Análise da Perceção dos Funcionários sobre a Motivação

A análise da perceção dos funcionários sobre a motivação dos mesmos foi realizada com base num questionário já referido acima e com base na metodologia identificada.

No que concerne à influência dos regulamentos internos (regulamento sobre as normas disciplinares e a supervisão) a tabela abaixo mostra que há uma opinião muito favorável sobre o efeito dos mesmos para a melhoria do desempenho.

Estas informações indicam que maioria os inquiridos concordam com os regulamentos disciplinas normais e reconhecem que o sistema de supervisão contribui para melhoria desempenho dos funcionários.

Tabela 18: Regulamentos internos.

Perguntas	Média	Moda	Desvio Padrão
Qual é na sua opinião regimentos internos do Ministério sobre regulamentos, contribuem para a melhoria do seu desempenho	3,5289	4,00	0,74246
Qual é na sua opinião regimentos internos do Ministério (normas disciplinares) contribuem para a melhoria do seu desempenho	3,2727	4,00	0,94848
Qual é na sua opinião regimentos internos do Ministério (sistemas de supervisão) contribuem para a melhoria do seu desempenho	3,4711	4,00	0,73114

Fontes: Questionários

Das respostas destaca-se a importância que é dada aos regulamentos para o desempenho, com um valor médio de 3,5, numa escala 4. Constata-se também que há pouca variação nas respostas apresentando o desvio padrão uma variação inferior a 1 para as questões apresentadas o que significa que há pouca variação nas opiniões dos inquiridos. A distribuição das respostas encontra-se nos gráficos a abaixo.

Gráfico 1: Distribuição dos inquiridos das respostas regulamentos normas disciplinares

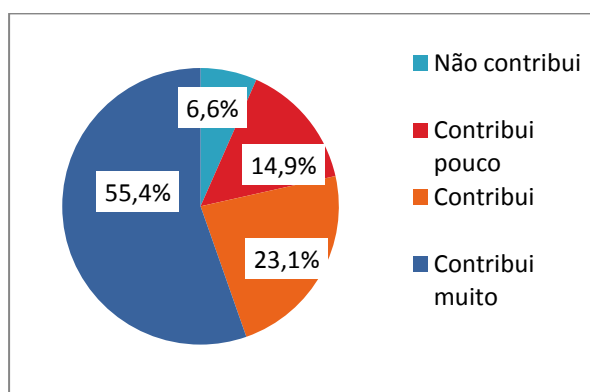
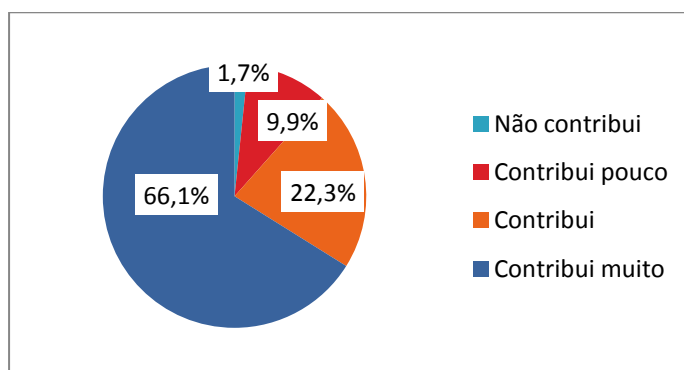


Gráfico 2: Distribuição das respostas regulamentos internos sistema de supervisão



No que concerne à influência dos salários e remuneração na tabela abaixo mostra que há uma opinião muito negativa sobre o efeito dos mesmos para a melhoria do desempenho.

Tabela 19: Regulamentos Salários e Remuneração.

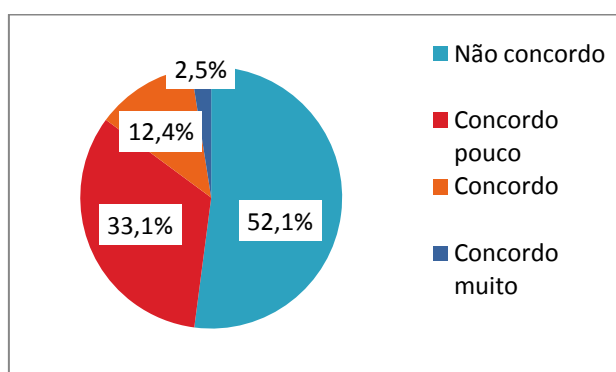
Perguntas	Média	Moda	Desvio Padrão
Concordo com os regulamentos salariais aplicados na organização	1,6529	1,00	0,79279
Qual é a satisfação com o seu salario atual	1,5868	1,00	0,72651
Considera a sua remuneração adequada ao trabalho que você faz	1,4545	1,00	0,7082

Fontes: Questionários

Das respostas destaca-se a importância que é dada aos salários e remunerações para o desempenho, com um valor médio de 1,65, numa escala 4. Consta-se também que há pouca variação nas respostas apresentando o desvio padrão uma variação inferior a 1 para as questões apresentadas o que significa que há pouca variação na opinião dos inquiridos.

A distribuição das respostas encontra-se nos gráficos a abaixo

Gráfico 3: Distribuição dos inquiridos regulamentos os salários atual.



Relativamente aos regulamentos sobre salários aplicados no Ministério a maior parte dos inquiridos 89,2% não concordam a estes regulamentos. Estas informações indiciam que os regulamentos salariais aplicados não merecem a aprovação dos

funcionários. A remuneração é uma das causas que conduz à insatisfação dos funcionários conduzindo a comportamentos e atitudes de desmotivação.

Os dados indicam que não há satisfação com a remuneração atual considerando que a mesma não é justa em relação ao trabalho que é realizado. Esta insatisfação é demonstrada por 91,7% dos inqueridos que não concordam ou pouco concordam com a remuneração que recebe. A leitura dos dados evidencia uma impressão de que existem preocupações dos inqueridos sobre as remunerações, sobretudo algumas disparidades nos processos de gestão salarial. Neste contexto importa também referir que a gestão das remunerações da organização não enquadra incentivos nomeadamente o seguro de saúde e outros incentivos.

Analisando os resultados expostos à luz das referências teóricas, é possível relacionar alguns aspetos dominantes observados na organização. Na visão de Maslow (1954) o salário representa uma das necessidades básicas que deverão ser atendidas para impulsionar a motivação. Segundo Herzberg a ausência (1968) de uma remuneração justa traduz-se num nível de insatisfação que por sua vez, implica atitudes e comportamentos negativos.

No que concerne à satisfação no cargo a tabela abaixo mostra que há uma opinião favorável sobre o efeito do mesmo para as necessidades dos funcionários.

Tabela 20: Satisfação no cargo

Perguntas	Média	Moda	D. Padrão
Sente-se satisfeito com o seu cargo atual	2,2893	2,00	0,85086
Considera o cargo desempenhado adequado com a sua capacidade profissional	2,2479	2,00	0,93346

Fontes: Questionários

A resposta destaca-se a importância que é dada ao cargo para o desempenho, com um valor médio de 2,24, numa escala 4. Constata-se também que há pouca variação nas respostas apresentando o desvio padrão uma variação inferior a 1.

Relativamente à realização das tarefas a tabela abaixo mostra que há uma opinião muito favorável sobre o efeito dos mesmos para as atividades dos funcionários

Tabela 21: As Tarefas dos inquiridos

Perguntas	Média	Moda	Desvio Padrão
Na sua área de trabalho enfrenta algumas tarefas complexas	2,9587	3,00	1,28709
Sente-se satisfeito a realizar tarefas desafiantes	2,4959	2,00	0,86722
Tem certeza de que os esforço em realizar múltiplas tarefas contribui para o seu crescimento pessoal	2,9669	3,00	0,78458

Fontes: Questionários.

Das respostas destaca-se a importância que é dada à realização de tarefas complexas e à realização de múltiplas de tarefas para o crescimento de pessoal. Consta-se também que há pouca variação nas respostas.

No que concerne à relação entre autonomia e poder para decidir no âmbito das suas funções a tabela abaixo mostra que há uma opinião muito favorável. As respostas indiciam que a maioria dos inquiridos concordam com autonomia e a liberdade que dispõe para a realização o desenvolvimento das suas atividades. Neste sentido, a autonomia e flexibilidade que dispõem contribuem para a satisfação no trabalho, como refere Herzberg. (1968).

Tabela 22: Autonomia /poder e liberdade a fazer do trabalho relaciona com a sua função.

Perguntas	Média	Moda	Desvio Padrão
Tem autonomia/poder de decidir questões relacionadas com a sua função	3,5868	3,00	1,26931
Tem a liberdade de fazer o seu trabalho da forma que considera melhor	4,0165	5,00	1,20405
Sente-se apto em desenvolver atividades complexas relacionadas com a sua área	2,0248	1,00	1,14355

Fontes: Questionários

Confrontando os dados sobre as tarefas complexas do quadro anterior com os dados da tabela acima constata-se que, apesar dos inquiridos serem confrontados com tarefas complexas, eles não se sentem preparados para realizar as mesmas. Isto pode configurar a necessidade de preparar as pessoas, através da formação e treino, de forma a suprir esta dificuldade.

A carência de recursos humanos qualificados foi um dos aspetos mencionados pelos entrevistados (Entrevista, 12 de Janeiro de 2013). A preocupação reside em

como assegurar a execução das tarefas quando são escassos os funcionários qualificados para executar tarefas complexas.

No que concerne ao reconhecimento pelo chefe do esforço realizado pelos funcionários a tabela abaixo mostra que há uma opinião pouco favorável sobre mesmo. Os dados indicam que a maioria os inquiridos nunca viu reconhecido e valorizado o seu trabalho pelos seus superiores.

Tabela 23: Valorizado e reconhecimento de trabalho pelo dirigente.

Perguntas	Média	Moda	Desvio Padrão
Considera que o seu esforço para realizar o seu trabalho é valorizado pelo chefe	2,2810	1,00	1,50678
Tive reconhecimento pelo chefe quando realiza um bom trabalho	2,6942	1,00	1,62708

Fontes: Questionários

Observa-se que não há por parte dos dirigentes uma atitude de reconhecimento do esforço realizado pelos funcionários o que pode contribuir para a desmotivação dos mesmos. Segundo Alderfer (1972) o reconhecimento do trabalho realizado é um fator importante para a motivação e progressão dos funcionários numa organização.

No que concerne a forma atribuído reconhecimento pelo chefe do esforço realizado pelos funcionários a tabela abaixo mostra que a maior parte 78,5% os inquiridos disseram que nunca teve valorizado pelo chefe os seus esforços de trabalho. Os dados indicam que a maioria os inquiridos nunca viram reconhecido e valorizado o seu trabalho pelos seus superiores.

Tabela 24: A forma o chefe atribui reconhecimento ao seu esforço

	Frequência	Porcentagem
Nunca	95	78,5
Oralmente	13	10,7
Por escrito	6	5,0
Não tem opinião	7	5,8
Total	121	100,0

Fonte: Questionário

A valorização da pessoa no trabalho ocupa um espaço essencial na teoria de Herzberg (1968) como um aspecto da motivação. Em sua estrutura hierárquico o conhecimento possui um nível elevado sendo equiparado com as necessidades de auto-estima e auto-realização na hierarquia de Maslow salientando que tal reconhecimento constitui a necessidade essencial da pessoa. O atendimento e satisfação este aspecto suportado o crescimento de elevados níveis de motivação, auto-realização, responsabilidade e melhor do desempenho. Observa-se no entanto que tal fenómeno se encontra no comportamento dos funcionários pesquisados revelando invisivelmente através das suas percepções sentimentos e desejos que poderão provocar a baixa de motivação e insatisfação dos funcionários.

No eu concerne à influência da política de boas práticas e o sistema de gestão de recursos humanos na tabela abaixo mostra que há uma opinião muito negativa sobre o efeito dos mesmos para a melhoria do desempenho.

Tabela 25: A política de boas práticas e sistema de gestão da organização

Perguntas	Média	Moda	Desvio Padrão
A política de boas práticas e o sistema de gestão da organização influencia o desempenho no trabalho	2,68600	1,00	1,55474
Os processos de gestão de recursos nomeadamente, seleção influenciam o seu desempenho	2,3058	1,00	1,37139
Os processos de gestão de recursos humanos nomeadamente, contratação influenciam o seu desempenho	3,7273	5,00	1,41421

Fontes: Questionários

Estas informações indicam que a maioria dos inquiridos não concorda com a política de boas práticas e o sistema de gestão da organização. Por outro lado, reconhecem que o processo de gestão de recursos humanos contribui para melhoria desempenho.

No que concerne à influência do clima do trabalho em comportamentos adequados para o desempenho há uma opinião desfavorável sobre o efeito do mesmo para a melhoria do desempenho. Estas informações indicam que o clima e forma do trabalho não favorecem a construção de comportamentos que promovam o bom desempenho.

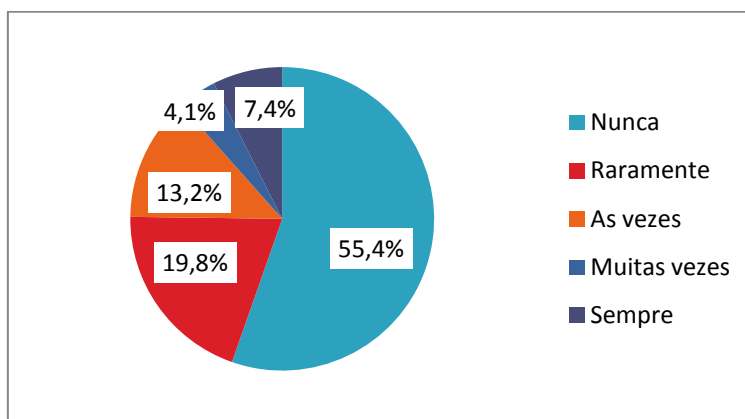
Tabela 26: Clima de trabalho e desempenho.

Perguntas	Média	Moda	Desvio Padrão
O clima de trabalho favorece realmente o crescimento de comportamentos e atitudes construtivas no desempenho das funções	1,8843	1,00	1,23282
A forma mais justa no desempenho das funções realiza-se em comportamentos positivos, inovadores e criativos	1,8595	1,00	1,01082

Fontes: Questionários.

Da análise detalhada das respostas pode-se observar a opinião negativa que os inquiridos têm em relação a esta questão. Na verdade, e como se pode observar no gráfico abaixo, mais de metade dos inquiridos considera que o clima de trabalho não favorece o crescimento de comportamentos e atitudes construtivas no desempenho das funções

Gráfico 4: Opinião sobre o clima de trabalho e motivação.



No que concerne à influência da participação em ações de formação promovidas pela organização a tabela abaixo mostra que há uma opinião desfavorável sobre o efeito da mesma para a melhoria o seu do desempenho.

Tabela 27 : Participação em ações de formação para melhoria do desempenho.

Perguntas	Média	Moda	Desvio Padrão
Participou em algumas formações para o seu desempenho profissional	2,2810	1,00	0,37370
Caso participe na formação será promovido pela organização para uma nova função que levará ao crescimento profissional	2,1818	1,00	1,20416
Com que frequência participa em ações de formação	2,0413	1,00	1,13576
As ações de formação têm frequências ajustadas aos seus interesses profissionais (nomeadamente ao nível do exercício das atuais funções)	2,5620	1,00	1,42532

Fontes: Questionários.

O esforço de participação em ações de formações não contribui necessariamente a uma melhoria da situação do funcionário. A formação e desenvolvimentos são atividades essenciais na gestão de recursos humanos pois funcionam como ferramenta para alavancar as capacidades e as habilidades das pessoas enquanto trabalhadores. Mas como tal não acontece, talvez por essa razão a frequência de participação em ações de formação não ocorre com muita frequência. Segundo um entrevistado (Entrevistas, 12 de Janeiro de 2013) ele tem “expectativa para elevar a minha capacidade através de formação mas tudo isso depende do meu chefe, porque ele é que decide sobre o assunto. Tenho planos para continuar os meus estudos na Universidade mas a exigência de estar sempre no local de trabalho impede totalmente a minha iniciativa. Não sei como é que posso melhorar a minha capacidade, aguardo que nestes próximos anos existam programas de formação que atendam às nossas necessidades”. As percepções dos respondentes quanto à formação refletem a natureza da gestão de recursos humanos da organização. A gestão da frequência de cursos cabe às chefias em cada diretoria, determinando as pessoas de acordo com requisitos estabelecidos pelas agências nacionais e internacionais. Contudo não há um plano de formação uniforme, padronizado e pré-estabelecido. Esta é uma questão que importa aprofundar mas que não está ni âmbito deste trabalho.

No que concerne à influência da organização para oferecer novas oportunidades de promoção da carreira e de igualdade de oportunidade no processo

de recrutamento, a tabela abaixo mostra que há uma opinião pouco favorável sobre o efeito dos mesmos para a melhoria do desempenho.

Tabela 28 : A gestão pública na organização promove promoção da carreira e igualdade.

Perguntas	Média	Moda	Desvio Padrão
Tem confiança de que a organização irá oferecer novas oportunidades para promoção de carreira	2,3719	1,00	1,67398
A gestão pública na organização promove igualdade de oportunidades no processo de recrutamento	2,1736	1,00	1,30816
Como o seu chefe/superior/avalia o seu nível de desempenho	4,0000	5,00	1,33542

Fontes: Questionários

Há uma opinião negativa sobre as oportunidades que a organização irá oferecer para promoção na carreira e para a promoção de igualdades de oportunidades no processo de recrutamento. A média ponderada e os valores da moda são expressivos desta opinião.

Constata-se contudo, que os inquiridos têm uma opinião muito favorável sobre a forma como o chefe/superior avalia o seu nível de desempenho.

No que concerne à limitação de recursos (materiais, equipamentos e financeiro que dificultam o desempenho, a tabela abaixo mostra que há uma opinião favorável sobre o efeito dos mesmos para a melhoria o seu do desempenho. Na opinião dos inquiridos a organização disponibiliza recursos físicos (materiais, equipamentos) para o desempenho das suas funções.

Tabela 29 : A limitação dos equipamentos e ambiente do trabalho.

Perguntas	Média	Moda	Desvio Padrão
Limitação e inexistência de recursos (materiais, equipamento e financeiro) dificultam a realização de certas atividades	3,6430	5,00	1,11062
Considera que o seu ambiente de trabalho (espaço e iluminação) favorece e melhora o seu desempenho	2,2149	1,00	1,11957
Considera que a organização disponibiliza recursos físicos (materiais, equipamentos) para o desempenho das suas funções	3,6777	4,00	0,82697

Fontes: Questionários.

Já no que concerne às condições de trabalho, em particular o ambiente de trabalho há uma opinião negativa entre os inquiridos, não contribuindo estes para a motivação, A luz das teorias da motivação observa-se que as condições de trabalho são um dos requisitos para promover a motivação e a satisfação dos funcionários. Na teoria de Herzberg, ele consagrou estas questões como aspetos higiénicos que visam suportar as necessidades dos funcionários. Em seu postulando as condições de trabalho caracterizam-se como um aspeto que apenas evita a insatisfação. No entanto considera essencial a existência de instalações adequadas e o investimento em recursos físicos atrativos que visam satisfazer as necessidades dos seus colaboradores de modo a atingirem elevados níveis de desempenho que, por sua vez, contribuirá para o alcance dos objetivos e estratégicos da organização.

No que concerne à influência da organização no estabelecimento de boas relações entre os colegas no departamento e na relação com os dirigentes na tabela abaixo mostra que há uma opinião favorável sobre o efeito dos mesmos para a melhoria o seu do desempenho

Tabela 30 : Boas relações entre os colegas e dirigentes.

Perguntas	Média	Moda	Desvio Padrão
A organização estabelece boas relações entre as estruturas e os funcionários	3,8017	5,00	1,48672
Estabelece as boas relações com os seus colegas no departamento	4,4793	5,00	0,96695
Em que Contexto se desenvolve a sua relação com o chefe/superior hierárquico	3,6198	4,00	0,81917

Fontes: Questionários

Da resposta destaca-se a organização estabelece boas relações entre as estruturas e os funcionários e também com dirigentes com um valor médio de 3,8 numa escala 5.

Constata-se também que há pouca variação nas respostas apresentando pois o desvio padrão tem uma variação inferior a 1.

CONCLUSÕES

Com esta parte do trabalho pretende-se viabilizar os resultados obtidos no capítulo anterior, numa perspetiva mais integrada possibilitando extrair algumas considerações que ilustram a realidade do perfil dos funcionários do Ministério da Justiça de Timor-Leste em particular o nível da motivação dos funcionários públicos. Este estudo procurou analisar a motivação dos funcionários do Ministério da Justiça de Timor Leste de forma a perceber qual a perceção dos mesmos sobre esta questão á luz das teorias sobre a motivação.

Pretende-se dar um contributo para a compreensão sobre a motivação dos funcionários públicos no Ministério da Justiça.

Com a teoria de Herzberg salientaram-se os fatores motivacionais como potenciais estimuladores da motivação do trabalho pois os higiénicos são encarados profiláticos sem caracter impulsionador. A motivação dos funcionários públicos contem algumas similaridades à referida perspetiva pois estes manifestam uma dimensão específica a importância em contribuir com as suas potencialidades para o sucesso do seu trabalho e atingir as metas organizacionais, pese embora careça da insuficiência dos fatores higiénicos que possibilitará o desejo a sua sobrevivência enquanto ser humano.

Percebeu-se através da investigação empírica que existe grande desmotivação dos colaboradores do Ministério da Justiça. Tal afirmação é justificada através do resultado da análise ao questionário que foi implementado. Os fatores considerados negativos e que contribuíram para a desmotivação são a remuneração, a valorização e o reconhecimento profissional, a ausência de formação e desenvolvimento e as condições trabalho. Além disso, emergem alguns pontos negativos da política recursos humanos como a insatisfação na realização de tarefas desafiantes e a falta de reconhecimento e de oportunidade de progressão.

Todavia o resultado empírico mostrou alguns fatores positivos vou aqui que realmente no anterior da organização, impulsionado e atraindo as atitudes e os comportamentos dos funcionários no desempenho das funções no seu percurso

profissional. Tais aspetos emergem positivamente na investigação caracterizando-se com possuindo um alto nível percentual, como seja o caso da relação interpessoal e o clima organizacional, o reconhecimento do esforço realizado e a liberdade e autonomia para a realização do trabalho.

Merece atenção especial a gestão da remuneração e a formação e desenvolvimento. Pese embora a literatura considere que a remuneração é um fator menos essencial que apenas evita a insatisfação, no caso de Timor Leste esta não pode ser desconsiderada em virtude de estarmos perante um país que está a iniciar o seu processo de desenvolvimento. Neste contexto, pretende-se afirmar a importância da existência de um equilíbrio das remunerações para atender às necessidades essenciais dos funcionários o que poderá contribuir para o aumento da motivação laboral.

Desta forma a gestão de remuneração deverá ser valorizada e privilegiada pela organização tendo em conta as recompensas monetárias e não monetárias permitindo estabelecer um sistema de remuneração que garanta o maior desempenho e a satisfação dos funcionários públicos.

A formação e desenvolvimento foram identificados como uma das causas da desmotivação e insatisfação dos funcionários públicos. Os resultados sugerem que a maioria dos inquiridos manifestam sentimentos de insatisfação em relação às oportunidades de formação, salientando baixa frequência na participação em formações. Um número significativo de funcionários confessa que nunca se envolveu em ações de formação.

Parece admissível considerar que a organização ainda não dispõe de um plano formação que atenda as necessidades dos seus funcionários, permitindo o envolvimento dos funcionários públicos numa perspectiva mais dinâmica, pois o reconhecimento e a valorização das suas capacidades ajudarão o crescimento de maior responsabilidade, a dedicação e a lealdade da organização.

Pode-se observar também nesta pesquisa alguns pontos que reforçam o sentimento de insatisfação e desmotivação dos funcionários. Ainda é baixo a valorização e reconhecimento do trabalho dos funcionários. Tais aspetos podem

reforçar existência de baixa motivação dos funcionários, pois na perspectiva de Herzberg a valorização e reconhecimento profissional constitui uma ferramenta poderosa da motivação no trabalho. Por isso, a descentralização, a flexibilidade e a participação na tomada de decisão constituem instrumentos essenciais para alcançar a motivação dos funcionários.

No diz que respeito a oportunidades de carreira, revelou-se que há incerteza e dúvidas por parte dos inquiridos pois tais procedimentos ainda não tinham sido implementados embora a lei vigente esteja em vigor. Estas incertezas e dúvidas poderão prejudicar a motivação e aumentar o crescimento da insatisfação dos funcionários públicos.

Desta forma a participação em diversas ações de formação é considerada pertinente pois servirá como referências na avaliação e nos procedimentos para a promoção na carreira.

Analisadas as questões expostas verifica-se a fragilidade no desempenho das tarefas, pois os aspetos que reforçam a motivação são insuficientes, ou seja, as necessidades não estão a ser devidamente atendidas o que leva a influenciar as atitudes, comportamentos dos funcionários e a aumentar o seu desinteresse em realizar as tarefas com maior responsabilidade e criatividade.

Importa salientar que os laços dos funcionários públicos que reforçam o seu desempenho deverão ser mantidos, na medida em que tais posturas são consideradas valiosas e potenciais na gestão da organização. Desta forma cabe aos gestores considerar, valorizar e reconhecer os esforços dos seus colaboradores dando-lhes autonomia e liberdade, otimizar uma comunicação mais sólida na partilha de conhecimentos e tarefas incluindo outras formas de gestão as quais deverão ser ajustadas e afinadas de acordo com as suas necessidades dos funcionários com vista a melhor a qualidade do seu desempenho do trabalho.

Sugestões. De pesquisa

O procedimento metodológico do estudo concentrou-se principalmente num estudo de caso. A necessidade de se confirmar o presente cenário com uma amostra mais abrangente permitirá uma análise mais detalhada e completa no sentido de se conhecer mais profundamente a motivação dos funcionários públicos no em Timor Leste.

Alargar este estudo a outras organizações poderá contribuir para o esforço de promover uma gestão efetiva de recursos humanos a fim de concretizar os objetivos de melhoria da qualidade do trabalho e do desempenho da organizacional.

Neste contexto, podemos afirmar a necessidade de abrir novas pesquisas nesta linha, sugerindo a incorporação de outras variáveis ligadas a gestão de recursos humanos na Administração Pública.

Diversas temáticas poderão ser oportunas para a realização da pesquisa como por exemplo predomínio de funcionários contratados com incerteza de vínculo, os procedimentos de recrutamento e seleção existentes, a ausência de gestão de competências nos diversos serviços, a ausência de incentivos que assegura o bem-estar dos funcionários.

Referências Bibliográficas.

Barañano, A.M., (2008) **Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão**. Manual de apoio a realização de Trabalhos de Investigação.1ªEdição-2ª Impressão, Lisboa.

Becker, Brian; Gerhart, Barry (1996) “The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects”, *Academy of Management Journal*, Vol.39 (4), pp.779 (23)

Becker, Brian E., Huselid, Mark A. (1999) Overview: “strategic human resource management in five leading firms, *Human Resource Management*”, Vol.38 (4), pp.287-301.

Bergamini, W.,C., (1990) **Motivação: Mitos, Crenças e mal Entendidos**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo,30 (2),23-24: Brasil.

Bilhim,F.,A.,J., (2005). **Teoria Organizacional Estruturas e Pessoas**. Universidade Técnica de Lisboa Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. Quarta Edição Revista Atualizada: Lisboa.

Boardman, Craig e Sundquist, Eric. (2008). **Toward Understanding Work Motivation: Worker Attitudes and the Perception of Effective Public Service**. *The American Review of Public Administration*, Sage Publications.

Brewer, Gene A; Sally Goleman Salden e Rex L. Facer II., (2000) “Individual Conceptions of Public Service Motivation”, *Public Administration Review*, , Vol. 60, No.3, pp. 543-567

Camilleri, Emanuel. 2007 “Antecedents affecting public service motivation Personnel” *Review, Emerald Gorup Publiishing Limited*, Vol.36,3, pp. 356-377.

Casado, T. (2002) **AS pessoas nas Organizações: A Motivação e o Trabalho**, Editora Gente liv.E.edit.ltd.São Paulo: Brasil

Caetano, António, e Jorge Vala (orgs.) (2007), **A Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas** (3ª ed.), Lisboa, RH Editora

Chase, B,R, Aquilano,J.,N., Jacobs,R,F., (2004). **Administração da produção para a vantagem competitiva.** 10ª Edição. The Mc Graw-Hill Companies: New York.

Coelho, D., e Soares, I., (2006). “Fatores de Motivação dos servidos de uma Instituição Pública de Ensino Superior”. III SEGET – Simpósio de Excelência em Gestão e tecnologia Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ): Brasil

Cooper, D. Schindler, P. (2003). **“Métodos de Pesquisa em administração”**. The Mc Grew-Hill Companies, Inc.

Costa, P.C.I, (2000). “A motivação Humana. Sistemas de Informação-4 Período. Comportamento Organizacional”: Brasil.

Cury, A., (1988). **Organização e Métodos uma visão holística. Perspetiva Comportamental e Abordagem Contingencial.** 6ª Edição Atlas S.A. São Paulo, Brasil.

Coursey, David H. e Pandey, Sanjay K. (2007). “Public Service Motivation Measurement: Testing an Abridged Version of Perry’s Proposed Scale. Administration and Society”. Sage Publications, Vol. 39, 5, pp. 547-568.

Daniel, Teresa A. e Metcalf, Gary S. (2005). **The Science of Motivation Society of Human Resource Management.** White Paper.

DeHart-Davis, Leisha, Marlowe, Justin e Pandey, Sanjay K. (2006).” Gender Dimensions of Public Service Motivation”. Public Administration Review. ABI/INFORM Global, Vol. 66, 6, pp. 873-887.

Filho,M.,C.,C.,Ferreira,P.,E.,Salgado,M.,H.,F.,Bauruel,S.,G.,L.,Lima,C.,W.,Mascarinhas,C., C.,(2003), **Motivação: Uma Ferramenta de Gestão nas organizações.** XIII Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e IX Encontro Latino americano de Pós Graduação – Universidade do vale do Paraíba; São Paulo.

Fortin, M.F, (1996). **O Processo de Investigação. Da conceção à realização.** Lusociência-Educação Técnicas e Científicas; Portugal.

Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B., B., (1993). **The Motivation to work.** Transaction Publisher, Business & Economics America.

Houston, David J. (2000). "Public Service Motivation: A Multivariate Test. *Journal of Public Administration Research and Theory*", University of Kansas, Vol. 10, 4, pp. 713-728.

Katzell, A., A., R., & Thompson, E., D., (1990). "Work Motivation Theory and Practice. *American Psychological Association*", Vol. 45, Nº 2. 144-153.

Keating, J.; Silva, I.S.; Almeida, H.L. (2000) "Gestão de Recursos Humanos em pequenas e médias empresas", *Psicologia, Teoria, investigação e prática*, Vol. 5 (1), pp. 113-134.

Linder, R., J., (1998). "Understanding Employee Motivation". *Jornal Of Extension*, Vol. 36 nº 3, Research Extension Associate The Ohio State University. Piketon Research and Extension Center, Piketo, Ohio.

Locke, A., E., & Latham, P., G., (2004). "What should we do about motivation Theory"? *Six Recommendations for the twenty-first Century. Academic of Management Review*. Vol. 29, N-3, 388-403.

Mann, Gregory A. (2006). "A Motive To Serve: Public Service Motivation in Human Resource Management and the Role of PSM in the Nonprofit Sector. *Public Personnel Management*". 35, spring, Vol. 1, pp. 33-48.

Marasea, C., C., D., & Andrade, P., (2006). **Motivação e qualidade de vida: Fatores que influenciam no desempenho dos Funcionários.** XIII SIMPEP – Bauru, SP: Brasil.

M. Rego, A., Cunha e Cardoso, C., C., (2007). **Manual de Comportamento Organizacional e Gestão. Recursos Humanos,** Editora 6ª, Lisboa.

Pereira, A, (2004). **Guia Prático de Utilização. Análise de Dados para Ciências Sociais e Psicologia,** 5ª Edição: Lisboa

Moynihan, Donald P. e Pandey, Sanjay K. (2007) "Finding Workable Levers over Work Motivation: Comparing Job Satisfaction, Job Involvement, and Organizational

Commitment. Administration and Society". Sage Publications, No Vol. 39, 7, pp. 803-832.

Perry, James L. (2000). "*Bringing Society in: Toward of –Service Motivation*". Journal of Public Administration Research and Theory J-Part, Vol. 10,2, pp.471-488

Pinto, S.,B.,A., (2001). **Motivação no Trabalho**. Instituto de Engenharia Mecânica, Departamento de Produção: brasil.

Richard, Orlando C, Johnson, Nancy Brown (2001) "*Understanding the impact of human resource diversity practices on firm perform*"; Journal of Managerial Issues, Vol.13 (2), pp.177-195.

Robbins, P.S. Coulter, M.,(2002). **Management**. Prentice-Hall International, Inc: Canada.

Rocha, J. A. Oliveira e. (2007). **Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública**. 2ª Edição. S.I. Escolar Editora.

Rocha, J.A. Oliveira, (2010). **Gestão Recursos Humanos na Administração Pública**.3ª Edição, Escolar Editora, Lisboa.

Steijn, Bram e Leisink, Peter. (2006). **Organizational commitment among Dutch public sector employees**. *International Review of Administrative Sciences*. SAGE Publications, Vol. 72, 2, pp. 187–201.

Tomayo, A., e Paschoal, T., (2003). "A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador". RAC,Vol-7,Nº4.pp.33-54.

Texeira,S., (1998). **Gestão das Organizações**. A Division of the McGraw-Hill: Portugal.

Tongo, Constantine. (2009). "Public Service Motivation: An Antidote to the Scourges of Africa's Liberal Democracies". The Journal of American Academy of Business. Vol. 14, 2, pp. 152-161.

Vieira, Maria Irene Marques. 2006. **Motivação Profissional e Expectativas de Liderança dos Docentes**. Aveiro: Universidade de Aveiro. (Dissertação de Mestrado).

Wood, Stephen (1999), "Human resource management and performance", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 1(4), pp.367, (47 p).

Wright, Patrick; Gardner, Timothy M. (2000) *Theoretical **and empirical challenges in studying: the HR practice-firm performance relationship***, CAHRS_ Center for advanced human resource studies/ Cornell University, Working paper series 00-04, <http://www.ilr.cornell.edu/cahrs>.

Wright, Bradley E. e Davis, Brian S. (2003). *Job Satisfaction In The Public Sector: The Role of the Work Environment. The American Review of Public Administration*. Sage Publications, Vol. 33, 1, pp. 70-9

Wright, Bradley E. 2007. *Public Service and Motivation: Does Mission Matter? Public Administration Review*. January/February de 2007, Vol. 67, 1, pp. 54-64.

Website do Governo.

<http://www.jornal.gov.tl/?mod=artigo&id=2980> (Resolução do governo nº 42/2010, 27 de Outubro de 2012

<http://www.jornal.gov.tl/?mod=artigo&id=1238>, Decreto-Lei nº 27/2008, Acesso, 28 de Outubro de 2012

PROGRAMA do I Governo Constitucional Timor-Leste. Disponível em

<http://www.gov.east-timor.org/pageLei24.htm>.

PROGRAMA do IV Governo Constitucional de Timor-Leste. Disponível em <http://www.unmit.org/legal/RDTL-Law/RDTL-Decree-Laws-P/Decree-Law-2008-11.pdf>.

Acesso em 22 de Abril 2013.

Autoridade Bancaria e de pagamento de Timor-Leste (Relatório anual 2001-2002). Disponível em

http://www.bancocentral.tl/Download/Publications/BPA_Relatorio_anual_2002_Pt.pdf

RELATÓRIO do desenvolvimento humano de Timor-Leste (programa das nações Unidas para desenvolvimento PNUD. Disponível em: <http://www.gov.east-timor.org/MAFF/ta200/TA206.pdf>.

Relatório de antecedentes para a reunião de Timor-Leste e parcerias a desenvolvimento 9, 10 de Dezembro de 2002. Documento Banco Mundial. Disponível em <http://siteresources>.

Worlbank.org/INTTIMORLESTE/Resources/Background+Portuguese.pdf. Acesso em 23 de setembro 2012.

RELATÓRIO sobre Timor-Leste Rev. 2000. Abril 2000. <http://www.undp.east-timor.org/documentsreports/governance_capacitydevelopment/Correctional%20Service%20Portuguese.pdf>

http://justice.tl.undp.org/sites/default/files/pdf_archive/7f0a1f9f5729f2ccd1df7b98840b68c5.pdf, Acesso, 16 de Junho de 2013

<http://timor-leste.gov.tl/?p=16>, Acesso, 25 de setembro de 2013

http://www.jornal.gov.tl/public/docs/2012/serie_1/serie1_no26.pdf, Acesso, 5 de Outubro de 2013.

Anexo I – Instrumento de recolha de dados

Ex mo(a) senhor(a),

O meu nome é Maria Magdalena Letek Koteň e sou aluna do Mestrado em Administração Pública da Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho, Braga, Portugal. Encontro-me a realizar uma dissertação sobre **A motivação do Trabalho dos Funcionários Públicas do Ministério da Justiça** e venho, por este meio, solicitar a sua colaboração para o preenchimento do questionário anexo.

Esta pesquisa destina-se apenas para a obtenção de um grau académico ao nível de Mestrado. Neste contexto, solicita a disponibilidade de V. Exa. no preenchimento do presente questionário tendo como referencia a sua situação atual de trabalho.

A sua colaboração é essencial para o sucesso da dissertação, pelo que agradeço a sua participação e resposta honesta ao questionário. Os dados serão recolhidos e tratados conjuntamente, estando garantidos os requisitos de confidencialidade e anonimato das respostas.

Se tiver alguma dificuldade ou dúvida no preenchimento, por favor, contacta-me no número +67077297093 ou no seguinte endereço de correio eletrónico: magdalenakotenahoo.com

Muita obrigada pela sua colaboração.

Díli, 30 de Novembro de 2013

Melhores cumprimentos,

Maria Magdalena L.Koteň.

Questionários do Projeto.

Agradeço a sua colaboração, para responder às questões abaixo, para permitir-nos identificar em que medida a motivação dos funcionários no Ministério da Justiça.

Garantimos o anonimato e a confidencialidade das suas respostas. As informações daí retiradas servirão apenas para o trabalho. Coloque no lado direito um sinal (V)

1. Sexo:

1. Masculino

2. Feminino

2. Idade:

1. 20 – 30 Anos

2. 31 – 39 Anos

3. 40 – 55 Anos

4. 56 – 65 Anos

3. Duração de serviço no Ministério:

1. 1 - 3 Anos

2. 4 – 6 Anos

3. 7 – 9 Anos

4. 10 – 12 Anos

4. A posição da estrutura:

1. O funcionário nível 2 e 3

2. O chefe de Seção

3. O chefe do Departamento

4. O Diretor

5. Nível superior

5. Duração de serviço na sua função atual:

1. Menos de um ano

2. 1 – 2 Anos

3. 3 – 4 Anos

4. Acima de 4 anos

6. Qual é o nível de Habilitação:

1. Doutoramento

2. Mestrado

3. Licenciatura

4. Bacharelato

5. Secundário

7. Qual é a sua área de formação:

1. Economia

2. Direito

3. Administração Pública

4. História

5. Sociologia

6. Psicologia

7. Outra.....

8. Qual é o seu vínculo de trabalho:

1. Contratado

2. Permanente

3. Nomeação política

II. História Laboral

9. Na sua opinião os regimentos internos do Ministério sobre regulamentos, contribuem para a melhoria do seu desempenho

1. Não contribui

2. Contribui pouco

3. Contribui

4. Contribui muito

10. Na sua opinião regimentos internos do Ministério (normas disciplinares) contribuem para a melhoria do seu desempenho?

1. Não contribui

2. Contribui pouco

3. Contribui

4. Contribui muito

11. Na sua opinião os regimentos internos do Ministério (sistemas de supervisão) contribuem para a melhoria do seu desempenho?

1 Não contribui

2. Contribui pouco

3. Contribui

4. Contribui muito

12. Concorda com os regulamentos salariais aplicados na organização?

1. Não concordo

2. Concordo pouco

3. Concorda

4. Concorda Muito

13. Qual é a satisfação com o seu salario atual?

1. Não satisfeito

2. Satisfeito pouco

3. Satisfeito

4. Satisfeito muito

14. Considera a sua remuneração adequada ao trabalho que você faz?

1. Não adequada

2. Adequada pouco

3. Adequada

4. Adequada muito

15. Sente-se satisfeito com o seu cargo atual?

1. Não satisfeito

2. Pouco satisfeito

3. Satisfeito

4. Muito Satisfeito

16. Considera o cargo desempenhado adequado com a sua capacidade profissional?

1. Não Adequada

2. Adequada pouco

3. Adequada

4. Adequada muito

17. Na sua área de trabalho enfrenta algumas tarefas complexas?

1. Nunca

2. Raramente

3. As vezes

4. Muitas vezes

5. Sempre

18. Sente-se satisfeito a realizar tarefas desafiantes?

1. Não satisfeito

2. Pouco satisfeito

3. Satisfeito

4. Satisfeito muito

19. Tem certeza de que o esforço em realizar múltiplas tarefas contribui para o seu crescimento pessoal?

1. Não contribui

2. Contribui pouco

3. Contribui

4. Contribui muito

20. Tem autonomia/poder de decidir questões relacionadas com a sua função?

1. Nunca

2. Raramente

3. As vezes

4. Muitas vezes

5. Sempre

21. Tem a liberdade de fazer o seu trabalho da forma que considera melhor?

1. Nunca

2. Raramente

3. As vezes

4. Muitas vezes

5. Sempre

22. Sente-se apto em desenvolver atividades complexas relacionadas com a sua área?

1. Nunca

2. Raramente

3. As vezes

4. Muitas vezes

5. Sempre

23. Considera que o seu esforço para realizar o seu trabalho é valorizado pelo chefe?

1. Nunca

2. Raramente

3. As vezes

4. Muitas vezes

5. Sempre

24. Teve reconhecimento pelo chefe quando realiza um bom trabalho?

1. Nunca

2. Raramente

3. As vezes

4. Muitas vezes

5. Sempre

25. De que forma o chefe atribui reconhecimento ao seu esforço?

1. Nunca

2. Oralmente

3. Por escrito

4. Não tem opinião

26. A política de boas práticas e o sistema de gestão da organização influencia o desempenho no trabalho?

1. Nunca

2. Raramente

3. As vezes

4. Muitas vezes

5. Sempre

27. Os processos de gestão de recursos nomeadamente, seleção influenciam o seu desempenho?

1. Nunca

2. Raramente

3. As vezes

4. Muitas vezes

5. Sempre

28. Os processos de gestão de recursos nomeadamente, contratação influenciam o seu desempenho?

1. Nunca

2. Raramente

3. As vezes

4. Muitas vezes

5. Sempre

29. A organização estabelece boas relações entre as estruturas e os funcionários?

1. Nunca

2. Raramente

3. As vezes

4. Muitas vezes

5. Nunca

30. O clima de trabalho favorece realmente o crescimento de comportamentos e atitudes construtivas no desempenho das funções?

- 1. Nunca
- 2. Raramente
- 3. As vezes
- 4. Muitas vezes
- 5. Sempre

31. A forma mais justa no desempenho das funções realiza-se em comportamentos positivos invocativos e criativos?

- 1. Nunca
- 2. Raramente
- 3. As vezes
- 4. Muitas vezes
- 5. Sempre

32. A limitação e inexistência de recursos (materiais, equipamento e financeiro) dificultam a realização de certas atividades?

- 1. Nunca
- 2. Raramente
- 3. As vezes
- 4. Muitas vezes
- 5. Sempre

33. Participou em algumas ações de formação para o seu desempenho profissional?

- 1. Nunca
- 2. Raramente
- 3. As vezes
- 4. Muitas vezes
- 5. Sempre

34. Participar em ações de formação favorece a promoção para uma nova função que levará ao crescimento profissional?

- 1. Nunca
- 2. Raramente

3. As vezes

4. Muitas vezes

5. Sempre

35. Com que frequência participa em ações de formação?

1. Nunca

2. Raramente

3. As vezes

4. Muitas vezes

5. Sempre

36. As ações de formação têm conteúdos ajustados aos seus interesses profissionais (nomeadamente ao nível do exercício das atuais funções)?

1. Nunca

2. Raramente

3. As vezes

4. Muitas vezes

5. Sempre

37. Tem confiança de que a organização irá oferecer novas oportunidades para promoção de carreira?

1. Nunca

2. Raramente

3. As vezes

4. Muitas vezes

5. Sempre

38. A gestão pública na organização promove a igualdade de oportunidades no processo de recrutamento?

1. Nunca

2. Raramente

3. As vezes

4. Muitas vezes

5. Sempre

39. Como avalia o seu chefe/superior o seu nível de desempenho?

1. Não suficiente

2. Pouco Suficiente

3. Suficiente

4. Bom

5. Muito bom

III. Parte: Condições e ambiente de trabalho

Indique por favor, o seu nível de concordância de acordo com a sua situação atual, para cada uma das seguintes afirmações. Coloque no lado direito um sinal (V).

40. Considera que o seu ambiente de trabalho (espaço e iluminação) favorece e melhora o seu desempenho?

1. Não satisfeito

2. Pouco satisfeito

3. Satisfeito

4. Muito satisfeito

41. Está satisfeito com os recursos físicos (materiais, equipamentos) que a sua organização disponibiliza para o desempenho das suas funções?

1. Não satisfeito

2. Pouco satisfeito

3. Satisfeito

4. Muito satisfeito

42. Estabelece boas relações com os seus colegas no departamento?

1. Nunca

2. Raramente

3. As vezes

4. Muitas vezes

5. Nunca

43. Em que contexto se desenvolve a sua relação com o chefe/superior hierárquico?

- 1 Não formal
- 2 Pouco formal
- 3 Formal
- 4 Muito formal

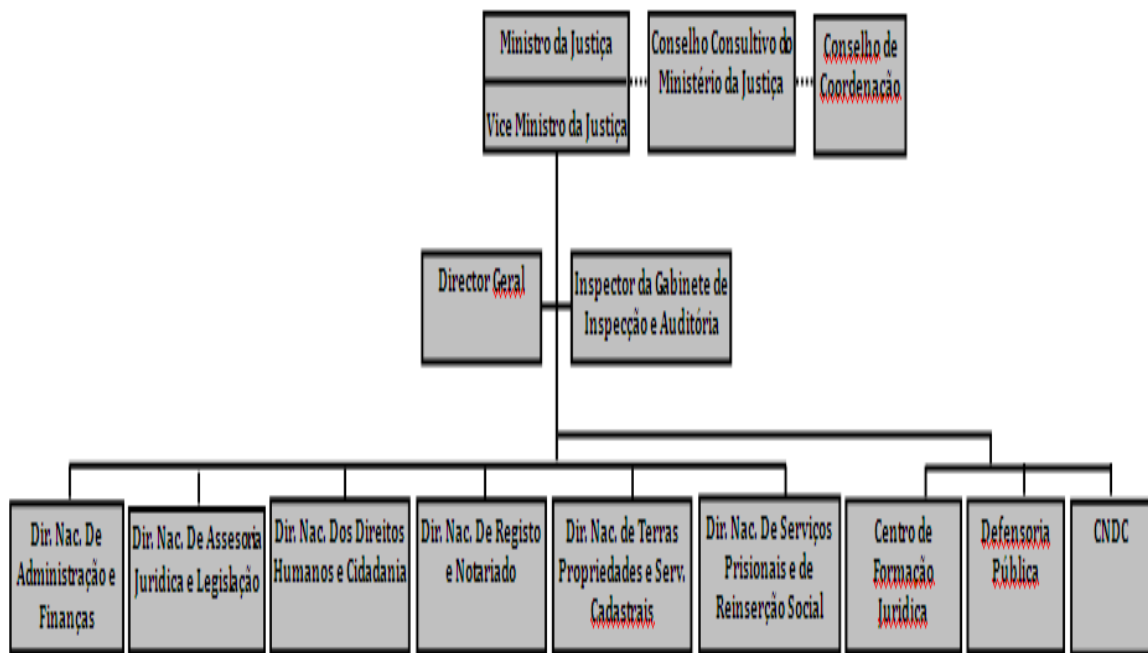
Muito obrigada pela sua colaboração.

Anexo II – Organigrama do Ministério da Justiça



REPUBLICA DEMOCRÁTICA DE TIMOR LESTE
 MINISTÉRIO DA JUSTIÇA
 Avenida Jacinto Candido, Dili-Timor Leste, www.mj.gov.tl

Organigrama do Ministério da Justiça



Observação:
 Linha de Comando : _____
 Linha de Coordenação :