

Departamento de Ciência Política e Políticas Públicas

Absentismo na Secretaria-Geral da Educação e Ciência

Ana Paula Paiva Bernardo

Trabalho de Projeto como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Administração Pública

Orientador:

Doutor César Madureira, Professor Auxiliar Convidado

ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2017

RESUMO

A Administração passou ao longo dos anos por várias mudanças, mudanças essas sempre precedidas de grandes problemas, daí a premissa de que um problema origina uma mudança.

A gestão de pessoas ou a gestão de recursos humanos é uma unidade orgânica presente em todos os organismos públicos e privados, uma das mais importantes na medida em que se gerem pessoas e não valores financeiros. Não se trata de gerir somente o trabalhador e a sua vida profissional, esta gestão influencia igualmente, sentimentos e emoções, satisfação e motivação, para além de outros fatores da sua vida não profissional.

Uma das preocupações da Administração Pública é a assiduidade dos seus trabalhadores e por conseguinte o seu absentismo. Esta temática tem sido objeto de estudo por parte das várias ciências, na tentativa de encontrar as suas verdadeiras razões e de apresentar resoluções para esta problemática, com o objetivo de reduzir ao máximo a taxa de absentismo.

O absentismo é um problema antigo e crescente, o qual provoca um acréscimo de custos e uma diminuição da produção de bens e serviços e uma sobrecarga de trabalho para os restantes trabalhadores.

Pode ainda ser considerado como uma consequência da não satisfação profissional nos organismos da Administração Pública. No entanto, atualmente estes organismos já estão mais voltados para a questão da satisfação e não satisfação, e nas medidas podem fazer crescer o grau de satisfação dos trabalhadores.

Palavras-chave: Administração Pública, Recursos Humanos, Assiduidade, Absentismo, Satisfação Profissional

ABSTRACT

Administration has gone through many changes over the years, these changes are always preceded by major problems, hence the premise that problems originate changes.

People management, or human resources management is an organic unit that is present in all public and private organizations, being one of the most crucial types of management, due to the fact that it deals with people, instead of finances. It is not solely a matter of managing only the workers and their professional lives, as this type of management equally influences one's feelings and emotions, satisfaction and motivation, besides other factors of their non-professional lives.

One of Public Administration's biggest concerns is the attendance of its employees and subsequently their absenteeism. This topic has been the object of study of the many sciences, in aim of finding its true causes and presenting resolutions for this problem, reducing absenteeism rate to the maximum.

Absenteeism is an old and growing problem, which leads to an increase in costs and decrease in production of goods and services, and consequently an overload of work for other workers.

This subject matter can also be considered as a direct consequence of professional dissatisfaction in Public Administration itself. Nevertheless, these organisms have recently started to focus on the question of satisfaction and dissatisfaction, and in the many measures that can be applied to increase the degree of employee satisfaction.

Keywords: Public Administration, Human Resources, Absenteeism, Professional Satisfaction

ÍNDICE

Introdução.....	1
I Estado e Administração Pública	3
1. Estado	3
2. Estado de Direito	5
3. Estado Providência	7
II Modelos de Organização e Gestão Pública	11
1. Modelo Burocrático	11
2. Managerialismo	17
3. New Public Management.....	19
4. New Public Service	23
5. Governança.....	27
III Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública.....	31
1. Gestão de Recursos Humanos	31
2. Regime de Férias e Faltas na Administração Pública.....	35
3. Assiduidade	39
4. Absentismo	43
5. Satisfação no Trabalho	49
IV Absentismo e Satisfação na SGEN	55
1. Metodologia.....	55
2. A Secretaria-Geral Da Educação e Ciência.....	57
3. Análise do Absentismo.....	63
4. Apresentação de Resultados	67
5. Discussão de Resultados.....	71

Conclusão.....	75
Bibliografia.....	77
Fontes	89
Anexos.....	I
Anexo A - Inquérito por questionário.....	I
Anexo B – Autorização de dados e aplicação de inquérito	V
Curriculum Vitae.....	VII

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro II 1 - Principais diferenças: Modelo Burocrático, NPM e NPS	25
Quadro IV 2 - Trabalhadores da SG, por serviço e categoria profissional	58
Quadro IV 3 - Trabalhadores da SG, sexo, categoria e vínculo profissional	60
Quadro IV 4 - Trabalhadores da SG por categoria, sexo e habilitações literárias	61
Quadro IV 5 - Trabalhadores da SG por categoria, sexo e regime de horário	61
Quadro IV 6 - Ausência, por número de ocorrência e por tipo de falta	64
Quadro IV 7 - Pontuação Média da Satisfação	69
Quadro IV 8 - Pontuação Média do Absentismo/Satisfação	70

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico IV 1 - Número de trabalhadores, por serviço e sexo.....	59
Gráfico IV 2- Número de trabalhadores, por grupo etário	60
Gráfico IV 3 - Ausência, por número de ocorrência e por tipo de falta.....	63
Gráfico IV 4 -Média da taxa de absentismo por unidade orgânica	65
Gráfico IV 5 - Média da taxa de absentismo por categoria profissional.....	66
Gráfico IV 6 - Média da taxa de absentismo por classe etária	66
Gráfico IV 7 - Número de respostas, por sexo	67
Gráfico IV 8 - Número de respostas, por classe etária.....	67
Gráfico IV 9 - Número de respostas, por nível de escolaridade	68

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura III 1 – Modelo de Steers e Rhodes (1978)	47
Figura IV 2 - Organograma da Secretaria-Geral da Educação e Ciência.....	58

INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos assiste-se a múltiplas mudanças económicas, legislativas e sociais; no século XX e com a globalização a maior mudança foi de ordem tecnológica. Estas mudanças influenciam não só desenvolvimento social, jurídico e económico como também a toda Administração Pública.

Com estas mudanças surgem também novos desafios, novas necessidades, novas estruturas e um desenvolvimento das estruturas já existentes, como é o caso dos recursos humanos. Estes gerem a vida profissional das pessoas, e acompanhou todo este desenvolvimento, tornando-se cada vez mais complexo.

A mudança é geralmente uma consequência de um problema e um dos problemas existente ao longo dos anos é o absentismo e a satisfação dos trabalhadores em funções públicas, anteriormente designados por funcionários públicos. Apesar das várias tentativas, essencialmente legislativas, para ultrapassar a elevada taxa de absentismo, o problema mantém-se e é inevitável. Por essa razão, este é um tema bastante pertinente e irá ser objeto de estudo, juntamente com a satisfação profissional dos trabalhadores.

Pode considerar-se a assiduidade como o dever de frequência habitual no local de trabalho, sem faltas, cumprindo o horário de trabalho estabelecido entre o organismo e o trabalhador em funções públicas.

Na Administração Pública a semana de trabalho é, em regra e na maioria dos organismos, de cinco dias, sendo o sábado o descanso semanal e o domingo o descanso compensatório. O artigo 7.º do Decreto-Lei n.º 187/88, de 27 de maio e suas atualizações, determina que: *Os funcionários e agentes devem comparecer regularmente ao serviço às horas que lhes forem designadas e aí permanecer continuamente, não podendo ausentar-se, salvo nos termos e pelo tempo autorizados pelo respetivo superior hierárquico, sob pena de marcação de falta, de acordo com a legislação aplicável.*

O absentismo é uma variável que influencia negativamente não só a economia, como também as organizações e até mesmo a própria sociedade. É um tema abordado por vários autores e é objeto de estudo de várias áreas científicas, contudo nem todos os autores estão de acordo e nem dentro das organizações a perspetiva do absentismo é igual.

A satisfação no trabalho é uma questão importante dentro da Administração Pública e que tem uma grande influência nas taxas de absentismo dos organismos públicos e é também determinante para o desempenho profissional dos trabalhadores; trabalhadores satisfeitos têm uma maior e melhor desempenho.

Com isto, surgem duas questões essenciais: qual a relação que existem entre a satisfação no trabalho e o absentismo? Será que a satisfação influencia a taxa de absentismo? Quais as causas do absentismo na Secretaria-Geral da Educação e Ciência?

O objetivo do trabalho é conhecer quais as principais causas de absentismo, conhecer qual o grau de satisfação dos trabalhadores, qual a relação que possa existir entre o absentismo e a satisfação, e por fim apresentar algumas propostas de melhoria.

O trabalho encontra-se estruturado em quatro capítulos. No primeiro capítulo é realizada uma abordagem ao conceito de Estado, Estado de Direito e Estado Providência; no segundo capítulo os modelos de organização e gestão pública, com início no modelo burocrático, passando pelo managerialismo, *New Public Managment*, *New Public Service* e finalizando o capítulo com a Governança. No capítulo seguinte aborda-se a Gestão de Recursos Humanos, o regime de férias e faltas na Administração Pública, à assiduidade, absentismo e satisfação no trabalho. Por último, através da análise ao inquérito que será distribuído pelos trabalhadores da Secretaria-Geral da Educação e Ciência, pretende-se relacionar a satisfação no trabalho e a realização de uma correlação entre a taxa de absentismo e os resultados da satisfação destes trabalhadores.

I ESTADO E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

1. ESTADO

O conceito de Estado nasce com a administração e com a necessidade de estruturar o poder político e organizar as sociedades.

No sistema monárquico, o rei precisa de alguém para controlar as finanças do reino, de forma a assegurar que as despesas do seu reinado e das suas batalhas seja inferior às receitas dos impostos cobrados ao povo, e com isso surgem os primeiros trabalhadores das finanças – os cobradores de impostos.

Posteriormente surgem os tribunais e com eles o setor da justiça, os registos e o arquivo, a padronização administrativa e as obras públicas. Esta expansão na Administração Pública traduz-se num aumento da sua complexidade.

Com a queda do Império Romano surge o sistema feudal também designado por Feudalismo. Este sistema é dividido em feudos, no qual o poder está centrado numa única pessoa – o senhor feudal. Dura cerca de trezentos anos, e o seu fim começa com os conflitos de autoridade, com as guerras e epidemias.

Em sua substituição emerge o Estado Absolutista. Este Estado pode ser constitucional ou não constitucional, mas independentemente da sua constitucionalidade, o poder continua a ser individual e autoritário, com a soberania num monarca, o qual detém o domínio financeiro e territorial, político, administrativo e jurídico.

No entanto, começam os conflitos entre o mercado e as finanças, e os cidadãos reclamam uma participação no poder, pois não se verifica qualquer investimento com o dinheiro dos impostos que lhes foram cobrados, o que origina a queda do poder absolutista.

Novais (2006) defende que o Estado nasce para proteger e regular os direitos públicos e privados, os direitos dos cidadãos e da sociedade, promovendo a participação pública nas ações do Estado.

Locke e Hobbes dizem que o Estado é uma instituição imparcial que tem como objetivo servir o Governo e os cidadãos, ou seja, o povo (Locke e Hobbes citado por Bourdieu, 2014). No entanto, Hall (1990) afirma que alguns cientistas sociais definem Estado com um grupo de instituições e que estas instituições são preenchidas pelas pessoas e é este conjunto que formam o Estado.

Marx considera que o Estado existe não para servir os cidadãos, mas que este é dotado de um mecanismo de pressão, de manipulação e que é dotado de uma estrutura, contudo é

somente um benefício social e económico destinado a um grupo limitado de pessoas importantes (Bourdieu, 2014).

Hall (1990) concorda com Marx no sentido em que o Estado é um instrumento de coerção, e que as suas instituições se encontram no centro da sociedade, facto este que limita a preocupação com a sua própria nação fazendo as suas próprias leis, originando uma política comum.

Pode ser definido como uma “legitimação do mundo social” (Bourdieu, 2014) onde se concentram o campo físico, administrativo, social, simbólico; e que representa a ordem pública.

No entanto, o Estado, só existe quando existe uma representação física pública e quando existe uma interação social e ou moral. É considerado um lugar que só existe porque acreditamos nele, não é físico nem concreto. Estado transmite a ideia de oficial, de autoridade, de público e universal, geralmente realizada através de atos – atos de Estado.

Existem vários modelos de Estado, como é o caso do Estado de Direito ou o Estado de Providência. No próximo capítulo analisa-se o Estado de Direito.

2. ESTADO DE DIREITO

Nasce por oposição ao Estado Absolutista e que, segundo Jorge Miranda (2011), surge nos séculos XVIII e XIX, e defende a limitação do poder do rei, ou seja, a limitação do poder político e tem como suporte a burguesia.

Está assente no respeito das liberdades civis, o respeito pelos direitos humanos, pelas garantias e pelas hierarquias institucionais, através do estabelecimento de uma proteção jurídica.

Segundo Novais (2006), só existe um Estado de Direito quando o Estado se interessa pela proteção dos direitos e garantias dos cidadãos. É um Estado político-estadual, em que a sua atividade é determinada e limitada pelo direito. Para além da existência das leis, existe também uma força para as fazer cumprir, independentemente se esta é ou não justa ou arbitrária.

É uma forma de organização político-jurídica, alargada posteriormente ao plano económico e cultural (Canotilho, 1999), e é nele que surge a divisão de poderes: o Poder Legislativo, o Poder Judicial e o Poder Executivo.

Nunes (2007) defende que o Estado de Direito tem três princípios fundamentais: o princípio democrático, o princípio liberal e o princípio do direito e deles decorre a reserva da lei, a legalidade da administração e a separação de poderes.

A juridicidade estatal existe quando um Governo com leis gerais e racionais, consegue a separação de poderes organizada, o primado do legislador, os tribunais independentes, o reconhecimento de liberdade, as garantias e os direitos, o pluralismo político, o poder estadual, o princípio da responsabilidade e do controlo. Pode ainda salientar-se que a juridicidade estatal transporta princípios e valores materiais razoáveis para uma ordem humana de justiça e paz: liberdade do indivíduo, segurança individual e coletiva, responsabilidade e responsabilização dos titulares de poder e proibição de discriminação. Para que isto aconteça é necessária a existência de instituições, procedimentos de ação e formas de revelação dos poderes e competências: do poder democrático, da soberania popular, da representação política e da separação de poderes, de fins e tarefas do Estado (Canotilho, 1999).

A forma mais adequada de escolher princípios e valores de um Estado, subordinado ao direito é a do Estado Constitucional de direito democrático e social, ambientalmente sustentado, o qual se designa por Estado de Direito, Constitucional, Democrático, Social e

Ambiental. Nele se consagram os direitos sociais, sem destruir as liberdades, as garantias e os direitos individuais e públicos (Miranda, 2011).

O Estado de Direito garante aos cidadãos: liberdade, igualdade e segurança; está sujeito ao direito, atua através dele e otimiza normas jurídicas. Relativamente ao poder político, este não é totalmente livre, pois o direito estabelece regras, que devem ser respeitadas pelo Estado, pelos trabalhadores e pelos cidadãos (Canotilho, 1999).

A sociedade está em constante mudança e progresso e o desenvolvimento industrial provoca inúmeros progressos que, por sua vez, conduzem a alguns problemas, no que se refere ao Estado de Direito. Como já foi referido anteriormente, os problemas geram mudanças e uma das delas foi a regulamentação dos subsistemas sem afetar a democracia e a própria indústria, pelo Estado. Esta mudança veio determinar alterações, não só na Administração Pública, mas também na própria sociedade.

Todas estas alterações colocam em causa o modelo político, a liberdade individual e o direito de regulação da sociedade e origina a conceção da democracia de massas, fazendo nascer um novo modelo – o Estado Providência.

3. ESTADO PROVIDÊNCIA

Também pode ser designado por Estado Social ou *Welfare State*, e desponta em substituição ao Estado Liberal, por intervenção do Estado na sociedade.

É mais interventivo, do que o Estado de Direito, apesar de se tratar de um sistema fechado, que se desenvolve para dar resposta aos cidadãos e à economia do país (Silva, 1997). É um sistema político dinâmico que agrega os comportamentos da sociedade, e que tem a capacidade de se adaptar e de dar resposta às necessidades sociais, por vezes de forma contrária e ou diferente, dependendo de cada situação, o que pode levar a algumas alterações na sua forma (Mozzicafreddo, 1994).

Segundo Esping-Andersen (Esping-Andersen citado por Silva, 1997) existem duas abordagens do Estado Providência:

1. A evolução dos modelos de Estados é necessária para o desenvolvimento da economia e da sociedade. A industrialização favorece as políticas sociais no que se refere à mobilidade social, urbanização e dependência de mercado. O Estado Providência é o resultado da produção capitalista, onde este se torna mais providente e solidário e por isso assume formas de solidariedade.

2. O Estado Providência centra-se nas instituições e nos seus atores, e dá liberdade às relações de mercado, se bem que esta liberdade pode colocar em risco a sociedade, devido ao isolamento da esfera económica face à esfera social e às instituições políticas.

Uma outra perspetiva do Estado Providência está relacionada com a liberalização dos mercados e a sua desconexão do âmbito social, económico e político. Numa outra abordagem, a ligação de classes sociais é responsável pelas mudanças no Estado, mudanças estruturais que resultaram no Estado Providência. De forma a ultrapassar todas estas barreiras: a dependência de mercado, a união de classes sociais, o aumento da burocracia, a sociedade encarrega o Estado de promover alterações estruturais capazes de dar solução a estes problemas e de garantir uma política de segurança e de igualdade social bem como a regulação das atividades económicas (Silva, 1997).

Neste modelo, a intervenção do Estado na economia é constante, e o seu objetivo é garantir a redistribuição das riquezas e dos rendimentos, e criar regras nas relações sociais e nos direitos económicos dos trabalhadores, e também defender a criação de uma segurança social pública, tudo para diminuir as crises do capitalismo (Nunes, 2007).

Para além de todas estas questões, uma das principais premissas do Estado Providência são os direitos dos cidadãos, no que se refere à sua segurança social,

nomeadamente desemprego, pensões, prestações sociais; tudo com o intuito de ajudar os cidadãos com grandes dificuldades e a praticar uma política de justiça redistributiva. Ou seja, o Estado tem como missão articular o capitalismo e a democracia de forma a não existirem desigualdades sociais (Silva, 1997).

Deve igualmente existir um equilíbrio entre a necessidade de acumulação produtiva e a legitimação dos sistemas sociais, no princípio de igualdade de oportunidade e legitimação das iniciativas privadas e iniciativas de mercado, onde as medidas adotadas não podem ser decretadas, mas sim negociadas.

Através de manifestações e revoltas por parte da classe trabalhadora e operária, em defesa do direito à reforma, surgem ao longo dos anos diversas estratégias de providência estatais e particulares, como as caixas de pensões de reforma, que preveem essa proteção. Aparece a necessidade de regulamentar o direito à reforma e organizar a sua função. Contudo, e embora a administração da Caixa de Aposentações dos Trabalhadores Assalariados, da responsabilidade da Caixa Geral de Depósitos e Instituições de Previdência, na realidade estagnada e inoperável, considerada um fracasso, à semelhança da posterior Caixa de Aposentações para as Classes Operárias e Trabalhadoras (Guedes, 2007).

Numa perspetiva histórica, a partir da Primeira Grande Guerra Mundial, o Estado liberal mostra sinais de quebra, devido à incapacidade de superar algumas crises originadas pelo conflito. Contudo, e tendo em conta o período de maior controvérsia política e social, motivada pelo risco económico e financeiro vivenciado até à década de 40, potenciados pelas dificuldades consequentes que resultaram da Segunda Grande Guerra, assumem com uma maior certeza a inter-relação Estado/Sociedade.

O Estado Providência ou Estado Social é um conceito político que substitui o conceito de Estado Liberal, que compreende a escolha e a satisfação das necessidades do indivíduo, como uma escolha unicamente da sua responsabilidade e livre arbítrio. Neste âmbito, é competência do Estado, estabelecer as condições necessárias ao exercício dos direitos naturais dos cidadãos, devendo privar-se de qualquer ação que perturbe esses mesmos direitos (Almeida e Carmo, 2002).

A aprovação da Constituição de 1933 e o Estatuto do Trabalho Nacional ocorre na época do Estado-Novo, é nesta altura que são divulgadas as bases da providência, surgindo um pouco mais tarde, a Lei 1884 de 16 de março de 1935, que estabelece a Lei de Bases de Organização da Previdência, designando esta estrutura como um conjunto distinto de instituições constituídas por três setores: o corporativo, o privado e o público.

Segundo Guibentif (1985), o setor corporativo integra o conjunto das instituições de previdência das organizações corporativas, ou seja, as Caixas Sindicais de Previdência, as caixas de previdência das Casas do Povo e Casa dos Pescadores. As Caixas Sindicais de Previdência são instituições criadas pela ação das Assembleias e Sindicatos Nacionais, através de contratos ou outras conformidades coletivas de trabalho, que abrangem alguns riscos sociais como a velhice, a invalidez, a doença ou desemprego, sendo este capital exclusivamente constituído pelas contribuições das entidades patronais e trabalhadores de forma autónoma e independente do Estado.

As caixas de previdência são extintas em 1940, tendo as Casas do Povo passado a executar a previdência social de todos os trabalhadores rurais e produtores agrícolas obrigatoriamente inscritos, enquanto as Casas dos Pescadores, criadas em 1937, abrangem obrigatoriamente, para os mesmos fins, os trabalhadores marítimos.

No setor privado estão integradas as Caixas de Reforma ou Previdência, que são organismos de natureza não corporativa, as quais são estabelecidas por diligência de interesses ou por ação do Estado. Trata-se de organismos que, à semelhança dos anteriores exigem inscrição obrigatória e protegem o trabalhador dos riscos de invalidez, velhice e/ou doença. As Caixas de Reforma ou Previdência, apoiam-se unicamente nas coletas dos trabalhadores e patrões; as Associações de Socorros Mútuos são organismos de inscrição opcional.

Finalmente, no setor público integram-se as Instituições do Estado como, a Previdência dos Servidores do Estado e dos Corpos Administrativos, ou seja, a Caixa Geral de Aposentações e Montepio dos Servidores do Estado.

Na década de 40 ocorrem alguns movimentos no sentido de aumentar o âmbito das instituições existentes, de modo a promover a previdência junto de um maior número de trabalhadores, garantindo-lhes as condições necessárias que possibilite a sua proteção social. Esta responsabilidade é aprovada pelo Decreto n.º 30711, de 29 de agosto de 1940, que imputa ao governo a criação de Caixas de Reforma ou de Previdência, enquadradas posteriormente na lei pelo Decreto-Lei n.º 32674, de 20 de fevereiro de 1943.

Entre 1935 e 1950 verifica-se um elevado crescimento no número de beneficiários da Previdência Social, possivelmente justificado pelo alargamento da cobertura dos riscos, acrescendo a tendência de estabilidade no número de beneficiários das instituições mutualistas, fase que se entende ter sido de maior desenvolvimento da previdência em Portugal.

Mais tarde, nos anos 60, a Reforma da Previdência Social, determinada pela Lei 2115, de 18 de junho de 1962, é um marco na década, porém, fruto de um percurso de cerca de cinco anos de preparação e discussão, segundo o autor (Carolo, 2006) e que introduz consideráveis transformações na organização institucional da previdência, desenvolvendo a ampliação do sistema e aumentando o seu campo de ação para o desenvolvimento de um Regime Geral de Segurança Social. A Reforma da Previdência Social é uma reforma abrangente, cujos efeitos perduram até à aprovação da Lei de Bases da Segurança Social em 1984.

É a partir de 1969/70, que se verifica um maior aumento no número de beneficiários, altura em que são apresentadas as novas prestações sociais e que se desenvolve a previdência junto de outros profissionais, nomeadamente, no meio rural.

No contexto português, e tendo em conta a memória de uma história num passado recente, observa-se que o Estado Social surge em Portugal após 25 de abril de 1974.

Segundo Marcello Caetano (Jornal o Público, 2014) “(...) aquilo que nos países do centro e norte da Europa foi resultado de árdua conquista do proletariado, com o apoio do sindicalismo ou do socialismo reformista, em Portugal proveio da ação do Estado e converteu-se pacificamente em direito (...)”. Além deste político, criar a legislação que oferece maior liberdade de gestão aos sindicatos nacionais e de rever o processo das convenções coletivas de trabalho, pelo Decreto-Lei de 28 de agosto de 1969, Marcello Caetano instituiu, nesse mesmo ano, o regime de abono de família dos trabalhadores rurais por conta de outrem, gerido pelas Caixas Regionais de Previdência e Abono de Família, previstas na Lei n.º 2144, de 29 de maio.

Segundo Self (Self citado por Teixeira, 2012) este modelo entra em crise nos anos setenta, do século XX, por razões económicas, sendo uma delas a crise petrolífera, as quais desencadeiam pressões sociais, como o aumento do desemprego ou o aumento da exclusão social (Madureira, 2006).

No entanto, não foi só a crise petrolífera que anuncia o fim do Estado de Providência, Buchanan (Buchanan citado por Teixeira, 2012) afirma que a crise económica não consegue suportar o modelo providencial, pois constata-se um aumento da dívida pública, com especial atenção nos momentos de estagnação económica.

Com esta crise no Estado de Providência surgem novas referências teóricas que visam a reforma dos principais paradigmas do Estado e da Administração Pública. Um desses marcos teóricos é o Modelo Burocrático, que se analisa no capítulo seguinte.

II MODELOS DE ORGANIZAÇÃO E GESTÃO PÚBLICA

1. MODELO BUROCRÁTICO

Integra a designada Administração Tradicional, que tem como fundamentos, a organização científica do trabalho de Taylor, baseado no conceito de *one way best way*, e na separação entre política e administração instituída por Wilson, tenta conceder uma justificação mais perfeita acerca da estrutura e funcionamento da Administração Pública (Rocha, 2001).

O Modelo Burocrático baseia-se na organização, na racionalidade, na legalidade e na impessoalidade. A organização burocrática caracteriza-se pela divisão do trabalho, esta é realizada de forma racional e adequada aos objetivos estabelecidos, de forma a atingir a sua eficiência. Cada um sabe exatamente qual o seu papel e as suas funções dentro da organização bem como os seus limites, e esta proporciona as condições necessárias para que o trabalhador possa cumprir os seus objetivos, não interferindo com os restantes trabalhadores. Tudo deve ser feito de forma imparcial, trata-se de organização, cargos e funções e não de pessoas e emoções (Chiavenato, 1995). Também para Rocha (2005) o modelo burocrático é caracterizado pela divisão do trabalho, conforme a sua especialização, e estruturado segundo o grau de complexidade de cada tarefa.

É sinónimo de excesso de normas e regulamentos, demasiada limitação da iniciativa própria, desperdício de recursos e uma ineficácia generalizada dos órgãos estatais e privados. A burocracia, ainda hoje, é um termo com uma grande conotação negativa. Apesar desta visão depreciativa, deve-se ter em conta que a Administração burocrática é uma conceção clássica de funcionamento da Administração, que assume uma maneira hierarquizada de organização e que muito contribui para o seu desenvolvimento (Batinga, 2012).

Max Weber dá o seu contributo à Administração Pública com a análise da burocracia, no domínio de regras e de normas, que constituem uma condição necessária para a racionalidade legal, económica e técnica da civilização moderna, sendo o interesse público definido politicamente e traduzido na lei. Para ele, as organizações burocráticas são tecnicamente superiores, e devem assentar em seis princípios (Gerth citado por Rocha, 2001):

1. Áreas de jurisdição (a autoridade é mantida através de uma organização hierárquica e deriva unicamente da lei ou dos regulamentos feitos com base naquela);
2. Níveis ou hierarquias (existe uma supervisão dos níveis mais altos sobre os mais baixos);

3. A gestão baseia-se em documentos escritos (a organização é impessoal, está separada das pessoas e dos empregados);
4. Para que exista repartição do trabalho é necessário que os funcionários sejam especialistas em diversas áreas;
5. A atividade dos funcionários implica trabalho a tempo inteiro;
6. A gestão obedece a regras gerais, que podem ser aprendidas.

Chiavenato (1995) enuncia que a burocracia tem dez características essenciais, mais quatro do que a teoria weberiana:

1. Organização por normas e regulamentos;
2. Comunicação escrita;
3. Racionalidade e divisão do trabalho;
4. Carácter impessoal;
5. Hierarquização;
6. Estandardização de normas e procedimentos;
7. Meritocracia;
8. Especialização dos trabalhadores;
9. Profissionalização dos trabalhadores;
10. Previsibilidade.

A lei estabelece a autoridade e as regras, a organização é feita hierarquicamente, e em termos organizativos verifica-se uma clara separação entre os trabalhadores e os restantes cidadãos, o que se traduz numa impessoalidade organizativa. O trabalho na Administração Pública é destinado a trabalhadores especialistas e necessariamente com bastante treino (Rocha, 2011). A hierarquia é inflexível e existe uma enorme regulamentação, de forma a criar práticas dentro dos organismos (Rocha, 2005).

A organização de normas e regulamentos terá de ser realizada por escrito, como se se tratasse de uma lei interna, e explica a organização burocrática e como esta deverá funcionar, nunca esquecendo quais os objetivos da organização. Os profissionais no topo da hierarquia podem exercer o seu poder coercivo e disciplinar os subordinados (Chiavenato, 1995).

Segundo a teoria weberiana, o ingresso na Administração Pública é realizado pelo mérito, através de concurso público, completamente imparcial. O trabalhador tipicamente burocrata é um trabalhador que usufrui de apreço social, é designado para os quadros superiores da administração sendo o seu salário pago de acordo com o exercício das suas funções, deve ser um funcionário com autoridade formal, que tenta sempre subir os vários

degraus da sua carreira e a sua autoridade vai subindo à medida que progride na carreira (Rocha, 2005; Rocha, 2011). Tal como Rocha, Chiavenato (1995) diz que o ingresso dos trabalhadores é realizado por mérito, segundo a sua avaliação, por essa razão, para o ingresso na Administração Pública é necessária a realização de um procedimento concursal. Os cargos são distribuídos de forma hierárquica, nunca esquecendo o controlo, a supervisão, a disciplina e a autoridade.

O modelo burocrático tenta implementar a competitividade entre os funcionários, institucionalizando um sistema de meritocracia e competência técnica como rampa para alcançar determinados cargos. Desta maneira, a admissão, a transferência e a promoção dos funcionários baseia-se em critérios válidos para toda a organização. Pode haver a necessidade de exames, concursos, testes e títulos para a admissão e promoção dos participantes. Um funcionário, no momento em que engrena a máquina administrativa, sabe quais são as características necessárias para que possa fazer carreira e subir de posto. Tenderá a esforçar-se e a cumprir as regras estipuladas na organização, de maneira a que o seu “bom comportamento” seja reconhecido e ascenda de posto dentro do serviço onde labora (Secchi, 2009).

Pode afirmar-se que existe uma especialização da Administração, havendo uma separação entre a propriedade e a administração. Para que o trabalho seja mais eficiente, é importante que haja imparcialidade e não existam influências pessoais, por isso se pretende que quem ocupa os cargos dentro da organização não tenha qualquer tipo de interesse pessoal sobre os assuntos que trata, para que assim possa produzir um trabalho isento e de excelência (Querioz, 2009).

A última característica do modelo burocrático é a sua grande previsibilidade de funcionamento. Parte-se do pressuposto de que como os funcionários estão sujeitos às normas e regulamentos da organização, o seu comportamento será previsível, visto estabelecerem-se rotinas de execução segundo as regras. As características da organização burocrática estão interligadas entre si, passando por uma perspetiva individual em proveito do bem comum da Administração. No fundo, o grande interesse destas características está em proporcionar eficiência e excelência no serviço Administrativo (Queiroz, 2009).

Max Weber não consegue prever quaisquer falhas no seu modelo burocrático, no entanto, outros estudiosos, e a aplicação na prática da burocracia, vem demonstrar que este sistema apresenta algumas disfunções, nomeadamente a internalização das regras e o apego aos regulamentos por parte dos seus funcionários, invisibilizando a flexibilização e inovação dentro da organização. A padronização dos comportamentos não permite que as pessoas

consigam, desde logo, abraçar as mudanças introduzidas em nome da modernização e adequação aos tempos modernos. É por isso que se afirma haver uma resistência dos funcionários à implementação de novos procedimentos e tecnologias (Carvalho, 2010).

Outra disfunção é o excesso de formalismo e o excesso de papelada, que tornam os serviços mais morosos nas decisões que precisam de ser céleres para que seja eficiente. Ao longo dos últimos anos, tem-se verificado uma ação da parte das Administrações para diminuir a quantidade de formulários e requerimentos, ou facilitando a execução destes procedimentos através do recurso às novas tecnologias (Chiavenato, 2006).

Uma outra disfunção que vem aliada às já apresentadas, é a grande resistência a mudanças, pois tudo é rotinizado, padronizado e previsto, tanto por funcionários como pelo público que recorre aos serviços prestados. Principalmente os funcionários, que com este sistema passam a ser autómatos que seguem regras e repetem diariamente rotinas, apresentam uma grande resistência à mudança, como temos vindo a denotar ao longo desta apresentação (Carvalho, 2010).

Pode-se verificar outro problema da burocracia, a despersonalização do relacionamento, devida à impossibilidade do estabelecimento de relações entre colegas de trabalho e destes com o público em geral. Normalmente conhecem os colegas pela posição dentro da máquina, e os processos e serviços pelo número de registo ou identificação de pessoas. Os funcionários têm pouca intimidade uns com os outros, mas mais gravoso será, a desumanização que estes apresentam face aos cidadãos que acedem aos serviços (Chiavenato, 2006).

A categorização como base do processo decisório é outra disfunção encontrada neste sistema que pode conduzir à tomada de decisões erradas. Como existe uma tradição da hierarquia muito enraizada, nada pode ser decidido sem ter passado pelo superior hierárquico, que pode, eventualmente, não ter os conhecimentos técnicos necessários para tal decisão. Esta disfunção é uma das que mais contribui para a morosidade dos serviços (Carvalho, 2010).

As três últimas disfunções apontadas demonstram a alta conformidade das rotinas e dos procedimentos, que conduz a um comportamento democrático; a exibição de sinais de autoridade, havendo uma enfatização do poder; e, por último, a grande dificuldade dos funcionários no atendimento a clientes e conflitos com o público, pois as pessoas estão especializadas na sua tarefa e não no atendimento presencial. Principalmente esta última disfunção deveria ser trabalhada para que os administrativos, que também têm necessariamente de lidar com pessoas, não estejam apenas preocupados com a papelada, mas

sejam capazes de entender os problemas das pessoas e possam tomar medidas rápidas e eficientes caso a caso, evitando a demora e o arrastamento dos processos (Chiavenato, 2006).

Estas disfunções têm como fundamentos o facto de a burocracia não tomar em conta a organização informal que existe em todos os tipos de organização, e ainda por deixar de parte a vertente humana, que irá introduzir falhas no desempenho das atividades (Carvalho, 2010).

Apesar das muitas vantagens que Weber apresenta ao seu modelo burocrático, e do sucesso que este demonstra, ele padece de alguns dilemas e problemas estruturais aos quais a burocracia não consegue dar uma resposta adequada. Robert Merton aponta que a burocracia é um processo conservador e avesso a inovações. Diz ainda que a burocracia surge num século que urge por um sistema deste tipo, mas que agora acaba por entrar em declínio pelas novas e diferentes condições impostas pelas sociedades modernas. A burocracia, nos dias que correm, tem uma conotação muito negativa e é exatamente por isso, que as novas sociedades têm vindo a tentar mudar o seu modelo administrativo, por forma a contornar as disfunções apresentadas (Alves, 2010).

Há um conjunto de situações que ameaçam o fim da organização burocrática, tais como: as rápidas transformações da sociedade, o aumento organizacional (havendo um acréscimo das atividades que são exercidas pela Administração Pública), a crescente complexidade técnica das funções a desempenhar, e as radicais mudanças no comportamento administrativo que impõe uma maior flexibilidade da organização (Júnior, 2015).

Com todas as problemáticas e desvantagens do modelo burocrático, é urgente uma mudança, que substitua este modelo tradicional, e a resposta foi o aparecimento do Managerialismo, que se analisa seguidamente.

2. MANAGERIALISMO

É o conceito que chega nos anos 80, após o Estado Administrativo e em substituição da gestão pública tradicional, devido à falta de competência e eficiência dos organismos e à sua burocracia e aproximando a gestão pública à gestão do setor privado (Madureira, 2006).

O conceito de managerialismo diverge consoante os autores. Para Burnham (1945) o managerialismo é o fator que gera a separação entre a propriedade e o controlo. Não é apenas uma característica das sociedades atuais; nele estão incluídos valores relacionados com a racionalidade; nas sociedades tradicionais, os valores tinham a ver com a espiritualidade; a gestão é sobretudo uma ideologia (Entman, 1993).

Na perspetiva de Pollitt (1993, pág. 1), o managerialismo é “conjunto de crenças e práticas, que tem como centro, a assunção raramente testada, de que uma melhor gestão será uma solução eficaz para um amplo campo de males económicos e sociais”; este domina nas sociedades atuais, e evidencia a forma como se unem e funcionam as sociedades. No fundo, o conceito de managerialismo assenta em crenças e práticas que consistem na premissa de que a forma de atingir o progresso social reside na angariação de aumentos contínuos de produtividade, com a aplicação de alta tecnologia, não dispensando a mão-de-obra disciplinada. Para que tal aconteça é necessária uma boa gestão, ou seja, no planeamento, implementação de melhorias na produtividade.

“Sintetizando, o managerialismo mais não fez do que reiterar a ideia segundo a qual as organizações do sector público e do sector privado devem ser geridas por princípios similares na sua essência, apesar de, ao contrário das privadas, as organizações públicas poderem procurar satisfazer interesses socialmente globais e serem (em maior ou menor grau, mas incontornavelmente) controladas pelo poder político” (Madureira & Rodrigues, 2006, pág. 155).

O managerialismo surge no *New Public Management (NPM)*, com o aumento das prestações de serviços na Administração Pública, e com todas as suas complicações, nunca perdendo o foco central de aplicar ao setor público a mesma gestão do setor privado, incluindo a diligente capacidade de liderança (Osborne, 2012).

A Administração Pública reorganiza alguns aspetos da sua gestão, como a organização do trabalho, pois com a nova gestão emerge a gestão de recursos humanos e a descentralização administrativa; por essa razão pode-se considerar que esta reforma na Administração Pública foi uma reforma administrativa (Madureira, 2006).

Para além da descentralização e da gestão de recursos humanos, esta nova gestão trás também flexibilização, autonomia, aumento da capacidade criativa e uma diminuição das hierarquias. Com ela, os gestores têm acesso direto aos vários recursos da Administração Pública, como é o caso dos recursos financeiros, os recursos humanos e os recursos materiais. É possível alcançar novos objetos nas organizações e exercer a delegação de competências, para que o poder político realize somente as suas funções políticas e não as funções de gestão. Para além do *NPM*, também o managerialismo reforça a premissa de que a gestão pública deveria ser semelhante à gestão privada e que o seu desempenho deveria ser menos centralizado (Madureira, 2006).

“Em termos teóricos o managerialismo levanta sérios problemas e contradições. Em primeiro lugar, parte dos pressupostos que não demonstra e que são autênticas falácias, como o pressuposto de que a gestão empresarial é inerentemente superior à gestão pública e de que o papel dos cidadãos pode ser reduzido ao de consumidores. Em segundo lugar, o “new public management” insiste, por um lado, na descentralização e no desaparecimento dos escalões intermédios, mas, por outro lado, acentua a necessidade de controlo financeiro e coordenação orçamental, o que gera incoerências e contradições no processo de decisão e implementação das políticas públicas. Os governos alijam as responsabilidades de funcionamento dos serviços públicos e, simultaneamente, querem controlar o mesmo funcionamento. Finalmente, muitos dos serviços públicos são difíceis de serem medidos, em termos de eficiência e avaliação de performance, o que torna a aplicação do “new public management” muito problemática” (Rocha, 2000b, pág. 2).

Seguidamente procede-se a uma análise detalhada do *New Public Management* e do *New Public Service (NPS)*, diretamente relacionados com o managerialismo.

3. NEW PUBLIC MANAGEMENT

O *NPM* é um conceito de gestão pública que concebe muitas mudanças nas organizações públicas, não só dentro delas, mas na sua relação com o Governo e com a sociedade (Araújo, 2000).

É um modelo estudado e analisado por vários autores e investigadores, e para alguns deles é o modelo mais favorável à Administração Pública. É também chamado de *New Public Management* ou Nova Gestão Pública, *New Managerialism* ou *Post-bureaucratic Administration*, entre outros nomes (Carvalho, 2009).

Aparece numa época em que se valoriza o mercado e se defende a privatização dos serviços públicos, a redução do Governo, e a diminuição dos gastos públicos (Moreira, 2009).

O movimento do *NPM* começa no final de 1970 e início de 1980, com origem nos países anglo-saxónicos e que se estende a outros países da Europa Ocidental, tendo como protagonistas Ronald Reagan e Margaret Thatcher; aparece com o peso das tensões económicas, sociais e financeiras, quando se começa a pensar em alterar a estrutura da Administração Pública, sob influência das teorias económicas neo liberais e com o *managerialismo* com a ideia de “menos Estado, melhor Estado” (Araújo, 2013a; Araújo, 2013b).

É necessária uma Administração Pública mais eficiente na prestação de serviço à sociedade. É imprescindível que a centralização dê lugar à descentralização e a integração à fragmentação. Impera a burocracia na qual se pratica uma gestão regrada, efetiva com hierarquia e controlo, no entanto, os serviços são realizados sem eficiência e sem responsabilidade (Araújo, 2013a).

Com a globalização, é determinante uma diminuição da burocracia, o aumento da economia e a evolução tecnológica. Contudo, esta é um travão para as mudanças e o cidadão não é considerado um elemento importante; o que realmente importa é a igualdade no que se refere à aplicação das leis e à manutenção da própria burocracia, pois para ela são orientados recursos necessários em outros setores (Carvalho, 2009).

Para Pischas (2003), o *NPM* é uma reforma na Administração Pública que faz com que esta evolua, sobretudo no que se concerne à diminuição da burocracia.

A existência da hierarquização organizacional origina sempre uma busca incessante pelo poder e autoridade, nas quais as tomadas de decisão são inflexíveis, o que resulta numa ineficiência, falta de iniciativa, não existe responsabilidade, o formalismo é muito e tudo isto faz crescer os custos de funcionamento da Administração Pública (Araújo, 2013a).

No *NPM* valoriza-se a hierarquia em vez do desempenho dos profissionais, a sua iniciativa própria e a relação entre a Administração Pública, se bem que o poder político não é fácil. É necessário colocar como trabalhadores algumas pessoas com nomeação política e criar procedimentos administrativos que não existam influências políticas (Araújo, 2013a).

Todas estas mudanças alteraram a burocracia, a hierarquia e fazem nascer novos modelos de gestão pública, reformas administrativas, dando maior ênfase à eficiência e à execução de novas políticas públicas (Araújo, 2013a).

Os dirigentes necessitam de autonomia e liberdade nos processos decisórios e de uma maior flexibilidade para os recursos da Administração Pública, no entanto esta liberdade e autonomia só são possíveis se esta também existir nos organismos públicos. Por essa razão se defende e apoia a agencificação, ou seja, a transformação do setor administrativo em organismos autónomos (Carvalho, 2009).

É valorizada a gestão em detrimento dos conhecimentos profissionais, os gestores têm mais autonomia e flexibilidade no exercício das suas funções e são responsabilizados pelas suas ações e decisões. Com isto, são criados novos serviços com mais autonomia e liberdade de gestão, orientados somente nos seus objetivos e com metas e monitorização de desempenho para os seus colaboradores (Araújo, 2013a).

Com todas estas alterações, a própria estrutura da Administração Pública é alterada para uma estrutura mais autónoma, cada vez mais semelhante à gestão e estrutura do setor privado (Araújo, 2013). Algumas das atividades que anteriormente eram domínio do Estado passam, neste modelo gestor, para a atividade privada. No entanto, esta alteração necessita de regulação para proteger a livre concorrência e evitar o aparecimento de grandes monopólios. As empresas passam a fornecer os serviços públicos, e para garantir o direito de informação, de igualdade e o próprio fornecimento desses mesmos serviços surgem as entidades reguladoras ou agências (Rocha, 2011). Por esta razão se afirma que esta nova gestão pública se assemelha em tudo à gestão e estrutura das agências (Araújo, 2013).

Os gestores veem diminuir a pressão do poder político, no entanto é-lhes acrescida mais responsabilidade, mais controlo, e incrementa-se a avaliação por mérito. A avaliação de desempenho é importante na medida em que estes são indicadores de gestão e medem a eficiência e eficácia, a qualidade dos serviços prestados (Carvalho, 2009).

No sentido da desburocratização e simplificação dos procedimentos, a eficiência e eficácia, a redução de custos, os recursos humanos ou a gestão de pessoas ganham importância. Procuram-se trabalhadores com qualificações e motivadas para o trabalho,

estimulando o crescimento dos recrutamentos, da formação aos trabalhadores e o sistema de recompensa pelo desempenho (Caroço, 2012).

Algumas características do *managerialismo* influenciaram o *NPM*, como é o caso do acréscimo da eficiência, a tecnologia avançada, a boa gestão profissional e boas condições de trabalho (Araújo, 2013a).

Segundo Mozzicafreddo (2008, p.7), os princípios que servem de base ao *NPM* são os seguintes:

1. Orientação para a qualidade do serviço;
2. Redução de custos;
3. Margem de autonomia de gestão;
4. Desburocratização;
5. *Accountability* e avaliação da performance;
6. Eficiência;
7. Financiamento diferente da execução;
8. Flexibilidade contratual;
9. Concorrência nos serviços públicos;
10. Experimentalismo;

O modelo *NPM* assume uma forte orientação para o conceito de cliente, considerando que, no limite, é para os clientes que os serviços são planeados e prestados, que as inovações são concebidas e realizadas, e que as necessárias reformas são levadas a cabo. É inegável que este modelo trás benefícios ao setor público. Os serviços tornam-se mais flexíveis e mais responsáveis perante os cidadãos (Rocha, 2000a).

Rocha (2011) considera que a privatização é uma das dimensões do *NPM*, que tem por objetivo o aumento da eficácia das políticas públicas, por um lado devido à redução do défice e ao aumento da receita com a venda dos bens públicos, e por outro termina com o poder dos sindicatos, fazendo com que os serviços se aproximem do consumidor. Esta tem diversificadas metodologias, das quais:

- desnacionalização, quando o Estado deixa de produzir, deixando de ter encargos,
- descentralização, método no qual o Estado diminui a sua intervenção na produção, ficando somente como controlador dessa mesma produção,
- desregulamentação, o Estado deixa de ter controlo da gestão e apenas a produção da indústria é direcionada para o setor público,

- subvenção, o Estado apenas financia a produção,
- concessão, a gestão é realizada pelo setor privado, mediante orientações contratuais estabelecidas pelo Estado,
- financiamento do consumidor, neste método o consumidor escolhe o fornecedor e é o Estado que realiza o pagamento,
- desregulamentação, sem regras, funcionando segundo as regras de mercado.

O aparecimento do modelo pós burocrático, orientado para os resultados, fragmentando modelos antigos e tradicionais, altera a própria estrutura e natureza do Estado. Apesar de muitas mudanças e do aparecimento de novos modelos também surgem novos problemas: a fragmentação dos departamentos faz surgir novos mecanismos de coordenação tanto vertical como horizontal, o poder político vê a sua influência reduzida, mas a responsabilidade permanece inalterável, ocorrem ameaças terroristas, e o modelo do *NPM* não alcança os objetivos propostos (Araújo, 2013a).

Neste modelo também é esquecida a participação do cidadão, a sua cidadania e os seus direitos (Araújo, 2013a). É uma reforma com novos e variados programas para a Administração Pública, o qual tem por base conceitos como o enfoque do cliente ou a qualidade do serviço (Moreira, 2009).

Segundo a OCDE, o *NPM* não é o modelo reformista ideal, é necessário não descorar a relação que existe entre a qualidade dos serviços prestados e os custos que estes acarretavam. É preciso não esquecer a flexibilidade, a transparência nas competências, a responsabilidade e o controlo, o cidadão, a concorrência e o mercado (Moreira, 2009).

Elisabete Carvalho (2009) enuncia que Pollitt realiza vários estudos com o objetivo de conhecer os impactos do *NPM*, e os objetivos desta não são alcançados: a eficiência, a eficácia, a flexibilidade e a qualidade da Administração Pública. No entanto, e de uma maneira geral, os Governos consideram-na como sendo um caso de sucesso.

Nos anos 90, aparecem novos conceitos e novos instrumentos de gestão: *Total Quality Management* (TQM) e *Total Quality Politics* (TQP) que se encontram mais direcionadas para a sociedade e para o cidadão, para a responsabilidade imputada aos gestores públicos (Madureira, 2006).

Saliente-se, com base na análise ao managerialismo anteriormente iniciada, que se analisa no ponto seguinte o *New Public Service*, já referido como estando intimamente ligado a este conceito, de managerialismo.

4. NEW PUBLIC SERVICE

No sentido de percebermos o âmbito do *New Public Service (NPS)*, é importante antes de mais, relembrar o conceito primeiro, ou seja, a Administração Pública, assim, esta é caracterizada por ser “*um conjunto de conhecimentos e de estratégias em ação para prover os serviços públicos – bem comum – para o ser humano, considerado em suas múltiplas dimensões e como cidadão partícipe de uma sociedade multicêntrica articulada politicamente*” (Salm & Menegasso, 2009, pág. 103).

Segundo a perspetiva de Ramos (1989) a Administração Pública sofre alterações ao longo do tempo, altera-se a visão que consiste mais no património para uma perspetiva mais burocrática, pois o objetivo é a eficácia. Porém, este modelo, acaba por, ao longo do tempo, entrar em decadência, sendo considerado obsoleto (Carapeto & Fonseca, 2005).

São várias as razões que explicam esta situação, num momento inicial é visto como um sistema viável pois permite a existência de um controlo de todos os sistemas, ou seja, é um modelo organizado que visa a proteção dos interesses públicos. No entanto, esta situação leva a que exista uma preocupação unicamente centrada no controlo de todos os processos, fazendo com que os resultados dos mesmos sejam descurados. Este modelo burocrático, acaba por entrar em declínio, visto que a preocupação principal reside nas regras e não nos resultados, levando a que este se torne igualmente um modelo gerador de despesas e gastos desnecessárias, levando à necessidade urgente de uma reestruturação (Osborne & Gaebler, 1992).

O *NPS* tem como elementos fundamentais, a criação de novas diretrizes quer ao nível político e administrativo que geram um novo modelo ao nível do Estado, cujos objetivos principais são a prestação de serviços mais eficazes e competentes, através de custos menores para a comunidade (Osborne & Gaebler, 1992).

Neste sentido, Denhardt e Denhardt (2007) consideram que este novo modelo tem as suas raízes na reafirmação de valores indispensáveis aos modelos democráticos das sociedades, como é o caso da participação e da importância da participação pública através do exercício da cidadania. É igualmente de ressaltar, que na perspetiva dos autores supra, o *NPS* tem por base, no seu modelo de criação, a visão mais humanista ao nível da administração. Os autores referem ainda que são sete os pilares principais do modelo da *NPS*, sendo eles:

- Preocupação em prestar serviço aos cidadãos e não na visão dos mesmos, enquanto meros consumidores. Ou seja, a mensagem principal é a de que para que as sociedades evoluam e se constituam em sociedades civis a exercer os seus plenos direitos e deveres, há a

necessidade de tanto os governos como os cidadãos terem uma atitude mais pró-ativa, colocando de lado determinados interesses num âmbito de curto prazo;

- Preocupação com os interesses públicos em que o governo tem como principal preocupação conseguir que os valores que alcança estejam próximos e sejam partilhados pela sociedade, ou seja, conseguir o que é esperado por parte da sociedade;
- Preocupação voltada para o serviço público e para a cidadania em detrimento do empreendedorismo, ou seja, mais voltado para o trabalho em conjunto do que para a individualidade;
- Preocupação com as formas de pensar e de agir, sendo que o modelo de pensamento desejado será o estratégico, enquanto a ação se caracteriza por ser de âmbito democrático. Igualmente, neste processo a preocupação é para que a sociedade esteja envolvida dentro dos processos governativos, ou seja, chamar e responsabilizar os cidadãos por causas comuns, afastando-os de perspetivas mais individualistas que se preocupem somente na resolução e satisfação dos seus desejos.
- Preocupação na harmonia dos processos de *accountability*, na medida em que estes, no âmbito público, devem ter em conta os aspetos que dizem respeito a normas e a responsabilidades;
- Preocupação em servir em detrimento de apenas dirigir;
- Preocupação com os cidadãos em detrimento de apenas se dar primazia aos processos produtivos.

Face ao exposto o que se pressupõe é que este modelo seja um conjunto de valores e de interesses que sejam comuns a todos, na medida em que este seja mais um processo social de cidadania (Pitschas, 2007).

Da mesma forma o *NPS*, vai ao encontro da visão de que o poder não está exclusivamente nas mãos do governo central, sendo que o mesmo está dividido por inúmeras instituições e pela sociedade civil. Igualmente, esta dinâmica de funcionamento faz com que o mesmo seja multidimensional (Mozzicafreddo & Gomes, 2003).

É ainda de salientar que de acordo com Rocha (1991), o Estado deve funcionar numa lógica de sistema em rede, não dando primazia unicamente às lógicas de mercado. Segundo o autor, o Estado passa de uma posição de somente instituir, atuando mais numa lógica em que procura estar ao mesmo nível dos cidadãos, conseguindo desta forma que os mesmos passem a apoiar as suas causas (Rocha, 1991).

O quadro seguinte ilustra as principais diferenças entre os três modelos, ou seja, entre o Modelo Burocrático, *New Public Management* e *New Public Service*.

Quadro II 1 - Principais diferenças: Modelo Burocrático, NPM e NPS

	Modelo Burocrático	<i>New Public Management</i>	<i>New Public Service</i>
Princípios teóricos e fundações epistemológica	Teoria política: ciência social simplista	Teoria económica ciência social positivista	Teoria democrática: ciência social positivista, interpretativa e crítica
Prevalência racional e modelos de comportamento humano associados	Racionalidade sinóptica, "homem Administrativo	Racionalidade técnica e económica, "homem económico"	Racionalidade estratégica ou formal, múltiplos testes de racionalidade (política, económica e organizacional)
Conceção do interesse público	Definido politicamente e expresso através da lei	Conjunto dos interesses individuais	Resultado do diálogo sobre valores comuns
Destinatários do serviço público	Utentes	Clientes	Cidadãos
Papel de governação	Guiar: mecanismos e incentivar estruturas para atingir objetivos	Remar: desenhar e implementar políticas focadas num único Objetivo politicamente definido políticos através de agências privadas e não-lucrativas	Construir coligações de agências públicas, não-lucrativas e privadas, para atingir necessidades mútuas

	Modelo Burocrático	<i>New Public Management</i>	<i>New Public Service</i>
Prestação de contas	Hierárquicas - Os administradores são responsáveis perante os líderes políticos eleitos	Dirigidas pelo mercado - A acumulação dos interesses próprios terá resultados desejados por alargados grupos de cidadãos (clientes)	Multifacetadas - Os funcionários públicos devem atender à lei, valores de comunidade, normas políticas, standards profissionais e interesses dos cidadãos
Estrutura Organizacional	Organizações públicas descentralizadas com o controle primário mantendo-se dentro da agência	Organizações burocráticas	Estruturas colaborativas com a liderança partilhada interna e externamente
Base de motivação assumida para os funcionários e administradores públicos	Remuneração e benefícios sociais - Estabilidade	Espírito empreendedor desejo ideológico de reduzir o tamanho do governo	Serviço público, desejo de contribuir para a sociedade

Fonte: (Denhardt, 2003, página 28-29).

5. GOVERNANÇA

O conceito de governança nasce há mais de trinta anos e é um dos principais conceitos das Ciências da Administração das duas últimas décadas, tendo-se mantido em debate constante acerca da sua verdadeira definição. No entanto, ainda continua a ser uma definição flexível, pois é definido consoante os interesses e posições dos teóricos. Mas numa coisa estão todos de acordo: é necessário definir o conceito de governança (Bezerra, 2011), e que os modelos de governação anteriores baseados em hierarquias ou no mercado perdem importância para as novas formas de organização apoiadas em redes inter organizacionais (Rodrigues, 2010).

Segundo Bezerra (2011), o conceito de governança tem um ponto de início e um ponto terminal: o marco institucional democrático-liberal-capitalista e o desenvolvimento económico, como valor final de um bom governo.

Existem três correntes de governança: uma mais tradicional que se preocupa com o fortalecimento do marco democrático, outra corrente centrada nas normas, procedimentos e estruturas institucionais e uma outra corrente que se preocupa com a recuperação do sentido de serviço público, com as suas redes de ação e participação dos cidadãos. Todas estas correntes têm um único objetivo: tornar a governança como um instrumento para a melhoria das condições democráticas.

Peters (2013) afirma que governança provém de uma palavra grega que significa direção. Assim, pode-se definir o conceito de governança como sendo a direção da economia e da sociedade, tendo como objetivo os interesses coletivos. O objetivo é estabelecer metas e descobrir a forma de as alcançar.

Inicialmente, este conceito é utilizado como uma metáfora política, que ajuda na promoção de uma nova geração de condições de governo e os mecanismos para a reconstrução de um dispositivo administrativo nos países em vias de desenvolvimento. A governança define como se governa, os procedimentos adequados à transparência e à qualidade dos processos decisórios. É discutido em muitos outros encontros mundiais e ganha especial importância num discurso do secretário-geral da ONU, no qual refere que a governança é um fator importante para a erradicação da pobreza e para a promoção do desenvolvimento (Bezerra, 2011).

Relativamente ao setor financeiro, a governança inicialmente anda em torno da economia, analisando a fiscalidade e o fim das restrições do comércio internacional, mas com o nascimento da nova economia institucional, este conceito desenvolve-se e propõe uma nova

em volta de Estado e na economia. O Estado volta a ser o ponto central que, com o cumprimento das suas funções, permitirá o desenvolvimento económico (Bezerra, 2011).

Autores como Pierre e Peters dizem que, dentro do conceito de governança existem quatro novos conceitos: hierarquias, mercados, comunidades e redes. As hierarquias são verticais na qual se utiliza como exemplo o modelo burocrático. No conceito de mercado, dá-se relevância ao carácter económico e racional, à cooperação e competitividade dos seus agentes. No conceito de comunidade espera-se uma maior intervenção e participação da comunidade e menos ação por parte do Estado. No caso do conceito de rede, mais especificamente redes de políticas públicas, os agentes participam na elaboração dessas mesmas políticas públicas (Rodrigues, 2010).

Rhodes (1996, pág. 652) afirma que governança representa *“uma mudança no significado de governo, referindo-se a um novo processo de governação; ou a uma condição alterada da regra ordenada; ou ao novo método pelo qual a sociedade é governada”*.

O mesmo autor refere a existência de quatro elementos essenciais:

- a correlação que existe entre as organizações,
- o Estado deixa de ser o elemento central,
- a correspondência entre os membros da rede,
- sem esquecer a negociação, a confiança e as regras anteriormente estabelecidas.

Assim, a Administração Pública deixa de estar centralizada, e como consequência a autoridade também sofre uma descentralização, todavia reforça-se a participação do setor público, privado e voluntário (Rhodes, 1996).

Do ponto de vista político, e face a uma infinidade de atores que participam em diferentes níveis, estes devem ser envolvidos na tomada de decisões. A necessidade de promover a governação em rede, leva à ampliação da participação dos atores no planeamento, na gestão urbana e no paradigma de governança. De facto, a governança é um processo que envolve interconexões e as relações entre as partes interessadas dos atores do público, do privado ou da sociedade em geral, em todas as escalas locais e globais (Kedogo *et al.*, 2010).

A governança refere-se a grandes questões de natureza constitucional que estabelecem as regras de conduta política. Envolve intervenção criativa dos atores políticos para mudar as estruturas que inibem a expressão do potencial humano e é um conceito racional, enfatizando a natureza das interações entre atores estatais e sociais, e entre os próprios atores sociais. A governança refere-se a determinados tipos de relações entre os atores políticos, ou seja,

aqueles que são socialmente sancionados e não arbitrários. Sem uma, o conceito de governança ao longo dos anos ganha força e um significado mais amplo. Além de ser um instrumento de gestão dos assuntos públicos, ou um medidor de desenvolvimento político, a governança torna-se um mecanismo útil para aumentar a legitimidade do domínio público uma vez que ele também se torna um quadro analítico ou de abordagem política comparada.

Kooiman (1993) afirma a existência de três modos de governança:

1. auto-governança,
2. co-governança
 - governança comunicativa
 - parcerias publico-privadas
 - co-gestão
 - regimes
 - redes
3. governança hierárquica.

A auto-governança é uma característica interna do funcionamento da sociedade, na qual é mantida a identidade e onde são delimitadas fronteiras de ação e, dentro delas, seguem-se as suas próprias regras e os seus próprios códigos. A co-governança distingue cooperação e colaboração. A cooperação refere-se à forma de conciliar os interesses e os objetivos, mesmo quando estes são contrários e a colaboração está relacionada com a partilha de valores, objetivos e interesses (Kooiman, 1993).

Segundo Kooiman (1993) existem cinco variedades de co-governança. A governança comunicativa pressupõe que perante um excelente argumento, os agentes alcançam um consenso entre eles, relativamente aos objetivos e aos interesses em causa. Nas parcerias público-privadas verifica-se o envolvimento de agentes do Estado e agentes do setor privado.

Na co-gestão, os conhecimentos dos agentes são importantes, pois são a garantia de que estes conhecem as regras e que são fundamentais para a elaboração de políticas. Os regimes, ligados às relações internacionais, referem-se aos valores, princípios, normas, processos e regras que ligam as expectativas dos agentes.

As redes mostram a forma como o governo e a sociedade interagem à descentralização do Estado no que se refere à produção de bens e serviços, ao aparecimento de uma sociedade mais participativa e à incapacidade do Estado fazer face a uma sociedade mais complexa e exigente.

Uma área que produz serviços e que interfere de forma indireta com a sociedade é a Gestão de Recursos Humanos. Em todos os organismos públicos está sempre presente, com o objetivo de gerir a vida profissional dos trabalhadores, e são eles que fazem a ligação entre a Administração Pública e a sociedade.

III GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

1. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

De acordo com a evolução dos diferentes paradigmas da Administração Pública e das reformas do setor, também a gestão de recursos humanos tem a sua evolução ao longo dos anos. No entanto, e devido à crise económica e social que assola o país nos últimos anos, não se pode dissociar a gestão de recursos humanos na Administração Pública Portuguesa, do enquadramento jurídico da mesma e das limitações orçamentais impostas a Portugal, visto esta situação difícil ter como consequência fortes restrições a novas contratações, e até mesmo uma reorganização estruturante do pessoal que faz parte da Administração (Mendes, 2012).

Ao longo da história da Administração Pública, as reformas e mudanças sucessivas no sistema administrativo estão associadas a diferentes modelos de gestão pública, que se ligam às mudanças do modelo do Estado. E desta forma, a cada modelo da Administração Pública corresponde um modelo do Estado, através do qual se reflete as preferências e valores que promove (Rocha, 2001).

Nas últimas décadas do século passado, o mundo presencia inúmeras transformações ao nível económico e tecnológico com consequências sobre as instituições políticas estatais. Neste contexto de mudanças, o Estado é considerado o condutor de alcance da mudança social, tendo como base a igualdade e desenvolvimento económico.

Em 2003, tem início a reforma administrativa, a qual segue os moldes europeus, e se provêm as linhas de orientação para feitoria da Resolução do Conselho de Ministros n.º 95/2003, de 30 de junho, onde são definidos como principais objetivos: prestigiar a Administração Pública; racionalizar e modernizar as estruturas; reavaliar as funções do Estado; e promover uma cultura de avaliação e responsabilidade, distinguindo o mérito e a excelência. Pode-se afirmar que este modelo de reforma é o maior processo de mutação organizacional feito em Portugal, apresentando uma grande influência na gestão dos recursos humanos dentro da máquina administrativa portuguesa (Teixeira, 2012).

Deste movimento, de 2003, salientam-se três momentos de relevo. O primeiro deles ocorre em 2006, aquando da implementação das orientações constantes da Resolução do Conselho de Ministros n.º 124/2005, onde se determina o Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado (PRACE). Modernizar e racionalizar a Administração Central; melhorar a qualidade dos serviços prestados pela Administração aos cidadãos,

empresas e comunidade; e colocar a Administração Central mais próxima e dialogante com o cidadão, forma os principais objetivos apresentados pelo Programa.

Da leitura do PRACE, percebe-se que o modelo de reforma que se pretende adotar, é o modelo de gestão por objetivos. Este modelo desenha-se como um processo onde se identifica e descreve os objetivos que se pretende atingir, bem como os prazos para conclusão, avaliação e monitorização. Para colocar este modelo em prática, o Governo criou um instrumento de gestão por objetivos, presente na Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro. Este diploma aprova o Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública (SIADAP).

Com ele tenta-se avaliar os funcionários que prestam serviços para a Administração, os dirigentes e os organismos, tudo isto numa lógica sistemática e de moldes globais de avaliação, baseado num sistema integrado de gestão por objetivos estratégicos, táticos e operacionais. Dos objetivos organizacionais surgem, como consequência, objetivos individuais para os funcionários. Assim procura-se garantir a correspondência entre os resultados individuais e das unidades orgânicas, importantíssimos para que se assegure o cumprimento de todos os objetivos organizacionais (Mendes, 2012).

Com a introdução do diploma aprovado pela Lei n.º 12-A/2008, de 27 de fevereiro, verifica-se o segundo momento. O diploma referido regulamenta os vínculos, carreiras e remunerações dos trabalhadores estatais, mudando a forma de planeamento de recursos humanos. Os organismos que fazem parte do Estado deixam de ter o tradicional “Quadro de Pessoal” para o substituir por um “Mapa de Pessoal”.

Neste mapa incorpora-se a previsão de funcionários precisos para a correta execução das atividades, tendo como preocupação o cumprimento de um orçamento anual. Uma outra mudança é o facto de passar a vigorar definitivamente adaptações do regime privado laboral para as especificidades da Administração Pública.

A Administração Pública passa a recrutar trabalhadores em contrato a tempo indeterminado com termo resolutivo certo ou incerto. Só as carreiras que estejam ligadas ao exercício de poderes de soberania e de autoridade continuavam com o vínculo por nomeação. Como se pode constatar, este facto detiora a posição dos funcionários públicos que passam a ter um vínculo de trabalho mais instável (Teixeira, 2012).

O terceiro momento acontece em 2014, com a Lei n.º 35/2014, de 20 de junho. Depois da crise, e com o país a sair da alçada da Troika, volta-se a reestruturar e a legislar a Administração Pública. Esta Lei que tem por título, Lei Geral do Trabalho na Função Pública, vem reorganizar a Administração Pública e a gestão dos seus trabalhadores.

Entre os artigos 6.º e 10.º do referido diploma encontram-se as modalidades de vínculo de prestação de trabalho para o exercício de funções públicas. Assim, aquele que trabalhe como funcionário, com um vínculo de emprego público, pode fazê-lo em contrato de trabalho em funções públicas, nomeação, e comissão de serviço, podendo ser um vínculo por tempo indeterminado ou termo resolutivo. Tal como em 2008 já se previa, a nomeação fica mais reservada a cargos de exercício de poderes soberanos ou de autoridade.

Entre o inciso 33.º e 39.º do diploma legal, que sofre alterações em 2015, encontra-se a tramitação do recrutamento. Este deve acontecer por regime concursal que será devidamente publicitado, e decidido pelo dirigente máximo do serviço.

Para a seleção, podem os candidatos ser sujeitos a testes, análises psicológicas, entrevistas ou outros métodos de teste de qualificações. Ora como para qualquer emprego, também para se ser funcionário público é necessário que o candidato reúna um conjunto de requisitos necessários para ocupar o lugar ao qual se candidata. Como há uma maior pressão, para que a Administração Pública seja um serviço eficiente e de excelência, pode ser preciso que o candidato comprove as competências discriminadas no seu currículo. Esta é uma garantia de que a Administração Pública apenas contrata os funcionários mais competentes e adequados a cada cargo.

Quanto à progressão na carreira, que se encontra congelada, dispõe o artigo 79.º que, se se tratar de um trabalhador com vínculo de emprego público constituído por tempo indeterminado este exerce funções, integrado numa carreira. Já para os trabalhadores com vínculo de emprego público a termo resolutivo, o exercício das suas funções é feito por referência a uma categoria integrada numa carreira.

Por último, os trabalhadores com vínculo de emprego público na modalidade de comissão de serviço, exercem as suas funções nos termos legalmente definidos para o cargo. Continuam a prever-se as carreiras gerais e especiais, no artigo 84.º, e logo no artigo seguinte vê-se previstas as carreiras unicategoriais e pluricategoriais. Mais à frente, estipula-se que a cada categoria das carreiras corresponda um número variável de posições remuneratórias.

O artigo 105.º refere o número de horas semanais de trabalho, correspondente ao máximo de tempo de trabalho dos funcionários públicos que muita polémica gerou por aumentar para as 40 horas semanais, contrariamente às anteriores 35 horas de trabalho semanal. Mais uma aproximação ao setor privado de trabalho.

Algo que também se manteve foi a estipulação de uma tabela remuneratória única, tal como se pode verificar no artigo 147.º.

A gestão de pessoal na Administração Pública, ao longo dos últimos 15 anos, tem vindo a sofrer grandes alterações estruturais, ditadas pelas crises económicas e sociais.

Daí que, a implementação de boas práticas e valorização das pessoas, na conceção de recursos humanos, enquanto elemento de vantagem competitiva organizacional, contribui para aumentar a eficácia e a eficiência, bem como a melhoria da qualidade do serviço, culminando no bom desempenho (Nunes, 2011).

Ainda segundo este mesmo autor, de igual modo, melhora a motivação dos colaboradores para a prossecução dos objetivos organizacionais que favorecem obtenção de ótimos desempenhos. A formação, enquanto parte integrante do sistema das práticas de gestão, pensa-se que tem uma grande influência nas competências técnicas, comportamentais e sociais dos colaboradores na concretização dos objetivos estratégicos das organizações.

Em suma, a gestão de recursos humanos é entendida como um conjunto de atividades para a adequada gestão dos colaboradores, ou seja, é a forma pela qual uma empresa organiza, gere e orienta o comportamento das pessoas. Nesse sentido, a gestão de recursos humanos tem implicações teóricas no desempenho organizacional refletindo-se numa série de decisões integradas que formam as relações de trabalho e influenciam diretamente a capacidade da organização e dos seus agentes atingirem os seus objetivos (Jabbour *et al.*, 2012).

Dentro da gestão recursos humanos existe uma área específica – a assiduidade. Esta área tem como missão, informar e verificar e garantir o cumprimento da legislação em vigor, nessa matéria, como é o caso do Código de Trabalho e a Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas, mais especificamente o regime de férias, faltas e licenças.

Face ao referido analisa-se de seguida regime de férias e faltas na Administração Pública.

2. REGIME DE FÉRIAS E FALTAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Prosseguindo com a auscultação da Lei n.º 35/2014, de 20 de junho, relativa à Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas, analisa-se pormenorizadamente o regime de faltas e férias na Administração Pública.

Entre os artigos 126.º e 132.º do diploma acima referenciado, encontra-se o regime referente às férias dos funcionários públicos. Tal como todos os trabalhadores, também o trabalhador da função pública tem direito a um período de férias remuneradas em cada ano civil.

O período de férias tem a duração de 22 dias anuais, que se vencem a 1 de janeiro do ano seguinte. Um desvio ao regime de férias geral esta nos n.ºs 4 e 5 do artigo 126.º da LTFP que estatui o direito a mais um dia de férias por cada 10 anos de antiguidade no serviço e a possibilidade de se aumentar o número de dias de férias como forma de recompensa por desempenho excepcional do trabalhador.

No caso de o vínculo de emprego público ter uma duração inferior aos seis meses, o funcionário tem direito a dois dias úteis por cada mês completo da duração do contrato, devendo o gozo das férias ter lugar no momento imediatamente anterior ao da cessação do contrato, salvo se existir acordo com outro sentido estabelecido entre as partes. Este ponto é comum tanto ao regime de férias no setor público como no setor privado.

Caso o trabalhador público adoeça durante o seu período de férias, deve informar a Administração de tal facto, comprovando-o por declaração do hospital, do centro de saúde ou por certificado de incapacidade temporária para o trabalho, para que se proceda à suspensão das mesmas. Após a suspensão corre normalmente o período de férias, ou a entidade patronal estipula uma outra altura para o gozo das mesmas.

Pode o empregador público, para atestar a veracidade do estado de doença, promover a perícia por um ou mais médicos, ou por uma junta médica. Caso o funcionário não informe devidamente os serviços administrativos onde trabalha do seu estado de doença, os dias de alegada doença são considerados como dias de férias normais.

Quando existe uma ausência por doença superior a 30 dias, o contrato de trabalho é suspenso até ao retorno do trabalhador. Se o trabalhador não gozar a totalidade dos dias de férias, adquiridos a 1 de janeiro, do ano da ausência por doença, este poderá solicitar o pagamento das férias não gozadas ou pode gozar quando regressa ao serviço. Apesar da suspensão do contrato, ressalva-se que o trabalhador não perde o direito aos dias de férias que se referem à antiguidade na Administração Pública.

Como o empregador público está adstrito ao princípio da legalidade, tal como todos os demais, prevê o artigo 130.º da LTFP que se o empregador, com culpa, obstar ao gozo das férias merecidas do trabalhador, recebe a título de compensação, o triplo do valor da remuneração correspondente ao período em falta, o qual tem de ser obrigatoriamente gozado até 30 de abril do ano civil seguinte. Como se pode constatar determina-se uma pesada sanção para evitar que fiquem férias por ser gozadas. Protege-se o trabalhador público das eventuais necessidades de trabalho extraordinário para colmatar, muitas vezes, uma verdadeira falta de pessoal.

No decurso do período de férias, não pode o funcionário exercer outra atividade remunerada, a não ser que já a viesse exercendo cumulativamente, com autorização, ou o empregador público a isso autorizar. Isto porque o trabalhador público deve manter uma certa imparcialidade e pureza no seu trabalho que podem ser postas em causa devido ao exercício de outras atividades fora da Administração. No caso de desrespeito deste artigo 131.º da LTFP, poderá haver responsabilidade disciplinar para o trabalhador e sanções pecuniárias retiradas do seu salário ou subsídio.

Por fim, ainda se dispõe que o funcionário, no início do seu período de férias deve dar ao empregador informações de contacto. Apesar do trabalhador ter direito a passar as suas férias sem ser importunado pela entidade empregadora, no caso da Administração pode haver informação crucial para o normal funcionamento de um serviço que apenas determinada pessoa tenha conhecimento. Daí esta preocupação de se estabelecer legalmente a obrigatoriedade de o funcionário prestar informações de contacto durante o período das suas férias. Como é óbvio os restantes funcionários devem evitar ao máximo os contactos durante este período para que assim o trabalhador possa verdadeiramente descansar da sua rotina de trabalho.

Entre os artigos 133.º e 143.º da LTFP encontra-se o regime de faltas. Por falta é considerada a ausência do trabalhador no local onde deve desempenhar a sua atividade laboral, durante o normal período de trabalho diário. Se o trabalhador se encontrar ausente do local onde normalmente trabalha, durante o seu horário normal de trabalho, considera-se como faltoso.

O artigo 134.º da mesma Lei discrimina os tipos de faltas, distinguindo desde logo as faltas justificadas e as faltas injustificadas. No n.º 2 é enunciada uma extensa lista das faltas consideradas justificadas, sendo tidas como faltas injustificadas as demais. Em alguns casos podem ser consideradas faltas justificadas quando estas ocorrerem por assistência a cônjuges,

ascendentes ou descendentes. Esta lista de faltas como se pode perceber é taxativa, sendo apenas numa destas situações que se pode considerar uma falta como justificada.

Pode o trabalhador trocar dois dias de férias, em cada mês, para colmatar possíveis faltas. Estas faltas correspondem às férias do ano em curso ou do ano seguinte, conforme a opção do interessado. Estas devem ser comunicadas com um período de 24 horas de antecedência, ou se tal não for possível, no próprio dia, ficando sujeitas a autorização da parte do serviço.

Quando a falta seja por motivo de doença, pode a Administração tomar diligências para efeitos de verificação domiciliária, através de requerimento à ADSE ou à CGA.

Também existe a possibilidade de se fazer um procedimento de reavaliação médica, podendo esta ser requerida por qualquer uma das partes no prazo de 24 horas seguidas ao conhecimento do resultado da verificação da mesma, comunicando o pedido à contraparte. Deve esta acontecer no prazo de oito dias a contar da apresentação do requerimento.

A Administração Pública tem a sua atuação toda discriminada em regulamentos e normas legais. Também a atuação dos funcionários, bem como as relações entre a Administração e estes, está regulada nos diplomas legislativos.

Dentro da gestão de recursos humanos existe a área da assiduidade; esta é uma área de trabalho que existe em todos os organismos da Administração Pública, na qual são geridas as faltas, as férias e as licenças dos trabalhadores. Por conseguinte, analisa-se de seguida a assiduidade na Administração Pública.

3. ASSIDUIDADE

A Lei n.º 35/2014, de 20 de junho, aprova a Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas, também designada por LTFP, e é aplicável a todos os trabalhadores com contrato de trabalho em funções públicas, tanto aos que se encontram no regime de proteção social convergente (RPSC) como aos trabalhadores que pertencem ao regime geral da segurança social (RGSS).

Contudo, no artigo 4.º da LTFP, remete para o Código do Trabalho (CT) algumas temáticas, das quais se destacam:

- Relação entre a lei e os instrumentos de regulamentação coletiva e entre aquelas fontes e o contrato de trabalho em funções públicas,
- Parentalidade,
- Trabalhador com capacidade reduzida e trabalhadores com deficiência ou doença crónica,
- Trabalhador estudante,
- Organização e tempo de trabalho e de não trabalho,
- Comissões de trabalhadores, associações sindicais e
- Greve.

Todos os trabalhadores estão obrigados ao dever de assiduidade e pontualidade no seu posto de trabalho, de acordo com o horário de trabalho estabelecido contratualmente, conforme se encontra determinado no ponto 11 do artigo 73.º da Lei n.º 35/2014, de 20 de junho, que determina a LTFP.

Presentemente, na Administração Pública, o horário de trabalho é de 35 horas semanais, sendo regra geral de cinco dias por semana, o sábado é o dia de descanso semanal e o domingo é o dia de descanso compensatório (Pimentel, 2016). O horário de trabalho pode ser reduzido mediante instrumento de regulamentação coletiva de trabalho, no entanto, não podem ser prestadas mais de dez horas de trabalho por dia (artigo 111.º da LTFP).

É da responsabilidade do organismo público o apuramento do tempo de trabalho de cada trabalhador, com a especificidade da hora de entrada e de saída, e as pausas realizadas. Nos organismos com mais de cinquenta trabalhadores, este registo deverá ser automático ou mecânico (artigo 104.º da LGTFP). Este apuramento deverá ser efetuado de forma semanal, quinzenal ou mensal, no caso da Secretaria-Geral da Educação e Ciência, alvo deste estudo, a verificação é realizada mensalmente.

Existem as seguintes modalidades de horários de trabalho:

- horário flexível: este horário permite ao trabalhador uma maior flexibilidade na hora de início e de fim do seu tempo de trabalho; no entanto, as plataformas fixadas pelo regulamento interno de horário devem ser sempre cumpridas;
- horário rígido: esta modalidade de horário é constituída por dois períodos de trabalho fixos, um de manhã e outro de tarde;
- horário desfasado: permite a realização de um horário com horas diferentes de entrada e de saída, contudo este regime mantém o período normal de tempo de trabalho;
- jornada contínua: este horário tem uma redução até uma hora, com uma prestação de trabalho sem interrupção, beneficiando de uma pausa até 30 minutos. Deve ocupar um dos períodos do dia, ou manhã ou tarde, e são especificamente para as situações excecionais determinadas no n.º 3 do artigo 114.º da LTFP;
- trabalho por turnos: é um trabalho organizado por turnos, rotativos, ocupados por uma equipa de trabalho que se sucedem uns aos outros;
- trabalho noturno: este regime, segundo o artigo 223.º do Código do Trabalho, refere-se ao trabalho realizado entre a meia-noite e as cinco horas da manhã, podendo este ser alterado por instrumento de regulamentação coletiva de trabalho¹.

Para além dos horários mencionados, existe a isenção de horário de trabalho, destinado aos trabalhadores com cargos dirigentes ou de chefias, ou a outros trabalhadores desde que seja contratualizado ou regulamentado por meio de regulação coletiva de trabalho.

Os trabalhadores da Administração Pública podem ter vários regimes de trabalho, conforme determinado nos artigos 150.º e seguintes do Código do Trabalho, nomeadamente:

- regime de trabalho a tempo completo: quando os trabalhadores têm de realizar sete horas por dia, ou seja, a carga horária completa;
- regime de trabalho a tempo parcial: pratica-se um horário inferior ao regime de trabalho a tempo completo;
- regime de meia jornada: neste regime é realizado somente metade da carga horária completa.

¹ A Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas é omissa relativamente a este horário de trabalho.

No que diz respeito à definição de falta, trata-se da ausência do trabalhador, no seu local de trabalho, e no seu respetivo horário (artigo 133.º do LTFP) e deve ser comunicada ao seu superior hierárquico com a precedência mínima de cinco dias. Contudo, em caso de não ser possível a comunicação prévia, o trabalhador deve comunicar a ausência assim que lhe for possível (artigo 253.º do Código do Trabalho).

As faltas justificadas, quando previsíveis, são obrigatoriamente comunicadas à entidade empregadora pública com a antecedência mínima de cinco dias.

No caso de incumprimento, sem justificação, a ausência é determinada como falta injustificada. Verificando-se cinco dias seguidos ou dez dias interpolados de faltas injustificadas, o trabalhador pode ser sujeito a ilícito disciplinar (Pimentel, 2016). Estas faltas implicam perda de remuneração e não é contado para efeitos de antiguidade do trabalhador (artigo 256.º do Código do Trabalho).

As ausências do local de trabalho e dentro do horário contratualizado, independentemente do motivo, é considerado absentismo (Carapeto, 2005), tema a ser tratado no próximo subcapítulo.

4. ABSENTISMO

Este conceito é muito diversificado e é objeto de análise por parte de vários autores. Tem havido grande interesse no estudo do absentismo por aqueles que estudam comportamento nas organizações. Ao longo de cinquenta anos, cientistas comportamentais tentaram explicar o comportamento de abstinência na esperança de tentar prever o absentismo na Administração Pública (Muchinsky, 1977).

Para Carapeto (2005), o absentismo na Administração Pública é todo o tipo de falta, justificada ou injustificada com exceção das férias, das ausências para formação e das tolerâncias de ponto uma vez que estas são consideradas como período efetivo de trabalho.

O absentismo também pode ser definido como a ausência do trabalhador, no seu posto de trabalho, dentro do horário estabelecido, e segundo Miguez (1979) sem uma razão verdadeiramente importante. Por outro lado, Cunha *et al.* (2010) defendem que o absentismo é a ausência do trabalhador, de forma inesperada e não programada, o que exceciona as férias às ausências no âmbito da parentalidade, as licenças e a formação.

Ainda se pode acrescentar que o absentismo pode ser involuntário, como é o caso dos acidentes em serviço, ou pode ser voluntário, o trabalhador decide, de forma moral ou racional ou intencional, faltar ao serviço (Freire, 2001). Para além destes, o absentismo pode ser também classificado como sendo de curta duração ou de longa duração (Cunha, 2010).

O absentismo voluntário está diretamente ligado à vontade do trabalhador, ele decide se trabalha ou não, e pode também estar relacionado com compromissos familiares, sendo que estas ausências podem perfeitamente ser evitadas. Por outro lado, o absentismo involuntário está ligado pela ausência do trabalhador de forma imprevisível e inesperada e não pode ser evitado (Cunha, 2010).

Miguez (1979) afirma que as ausências voluntárias não são somente uma escolha do trabalhador, mas estão também relacionadas com as práticas existentes nos organismos. Para além de voluntário/involuntário, o absentismo também pode ser justificado ou injustificado (Ramos, 2016).

As ausências podem ainda ser programadas ou súbitas; programadas quando se trata de uma consulta médica ou de um exame clínico e súbitas quando o trabalhador tem um acidente em serviço ou uma doença. Contudo, ao analisar as ausências programadas, a grande maioria poderia ser evitada, pois o trabalhador deveria programar este tipo de ausência fora do seu horário normal de trabalho.

Marcia McNeil (2011), acrescenta ainda que o absentismo pode ser culposo ou inocente. Designa-se por absentismo culposo quando um trabalhador falta sem justificação ou quando não lhe apetece ir trabalhar e comunica ao serviço que está doente. Contrariamente, é considerado absentismo inocente quando o trabalhador falta somente quando é estritamente necessário.

Um dos principais responsáveis pelo absentismo são as ausências por doença ou outras faltas ligadas à saúde não só do trabalhador, mas dos seus descendentes e de outros familiares e também devido a acidentes em serviço (Patinha, 2012). Segundo a autora, um outro aspeto a considerar é a frequência do absentismo, sendo que esta está relacionada com o absentismo voluntário e com as suas características, referindo-se que quanto maior a frequência das ausências maior é a insatisfação e desmotivação no trabalho (Ortiz, 1995 citado por Patinha, 2012).

O ponto 2 do artigo 134.º da Lei n.º 35/2014, de 20 de junho refere o que são faltas justificadas:

- por casamento,
- falecimento do cônjuge, parentes ou afins,
- para prestação de provas em estabelecimento de ensino,
- por motivos não imputáveis ao trabalhador,
- doença,
- tratamento em ambulatório,
- consultas e/ou exames médicos,
- procriação medicamente assistida,
- acidente em serviço,
- cumprimento de obrigações legais,
- assistência a filhos, a netos ou a membros do seu agregado familiar,
- deslocação a estabelecimento de ensino do encarregado de educação,
- candidatos a eleições para cargos públicos, durante o período legal da respetiva campanha eleitoral,
- representação coletiva dos trabalhadores,
- isolamento profilático,
- doação de sangue,
- socorrismo,
- submissão a métodos de seleção em procedimento concursal e

- por conta do período de férias.

Todas as outras ausências são consideradas faltas injustificadas.

O absentismo é um dos principais indicadores do balanço social (Carapeto, 2005) e uma das principais causas da diminuição da produtividade e da qualidade dos serviços prestados. É também o termómetro moral de uma organização uma vez que a maior parte do absentismo é voluntário (Freire, 2001).

Segundo a LTFP as férias não são consideradas ausências, são consideradas um direito irrenegociável do trabalhador, e por essa razão são excluídas dos cálculos da taxa de absentismo.

A fórmula matemática que permite calcular a taxa de absentismo é (Freire, 2001):

$$\text{Taxa de absentismo (ta)} = \frac{\text{número de horas de trabalho perdidas (p)} \times 100}{\text{número de horas que deveriam ter sido realizadas (T)}}$$

Graça (2002) apresenta mais duas fórmulas: a primeira é a mais usual e é a mais utilizada pelos organismos; a segunda, apesar de ser mais complexa é considerada a mais rigorosa:

$$\text{Taxa de absentismo (TA)} = \frac{\text{Total das Horas de Ausência (THA)}}{\text{Potencial Máximo Anual (PMA)}} \times 100$$

$$\text{Taxa de absentismo (TA)} = \frac{\text{Total das Horas de Ausência (THA)}}{\text{Total de Horas Efetivamente Trabalhadas (THET)}} \times 100$$

O absentismo provoca custos elevados para os organismos, podendo estes ser de uma forma direta ou indireta. Mesmo ausentes, o organismo mantém o pagamento de salários, a produtividade desce, aumenta o volume de trabalho não só para o departamento onde se encontra o trabalhador em falta, mas também para a área de Gestão de Recursos Humanos e estes fatores podem também traduzir-se no aumento de trabalho extraordinário (Carapeto, 2005). Por vezes, torna-se necessário realizar uma contratação para colmatar essa ausência, acarretando um aumento de despesa orçamental, no que se refere a despesas com o pessoal.

Afeta também as relações entre os colegas, uma vez que estes ficam com excesso de trabalho pela ausência de outros, e até os dirigentes podem ser afetados pelo absentismo na medida em que podem não alcançar os seus objetivos (Cunha, 2010). A organização tem uma baixa de produção e/ou serviços, fazendo diminuir a eficácia de resposta e a própria eficiência e, como já referido anteriormente, um aumento de custos (Spector, 1997 citado por Patinha, 2015).

Existem vários fatores que influenciam o absentismo, podendo estes ser individuais, organizacionais ou social. Quando se referem os fatores individuais fala-se de idade, género, antiguidade na carreira, habilitações académicas, atitudes e comportamentos individuais de cada trabalhador. O fator organizacional está relacionado com o relacionamento interpessoal, a relação entre os colegas e dirigentes intermédios ou dirigentes de topo (Pinto, 2006 citado por Ramos, 2016).

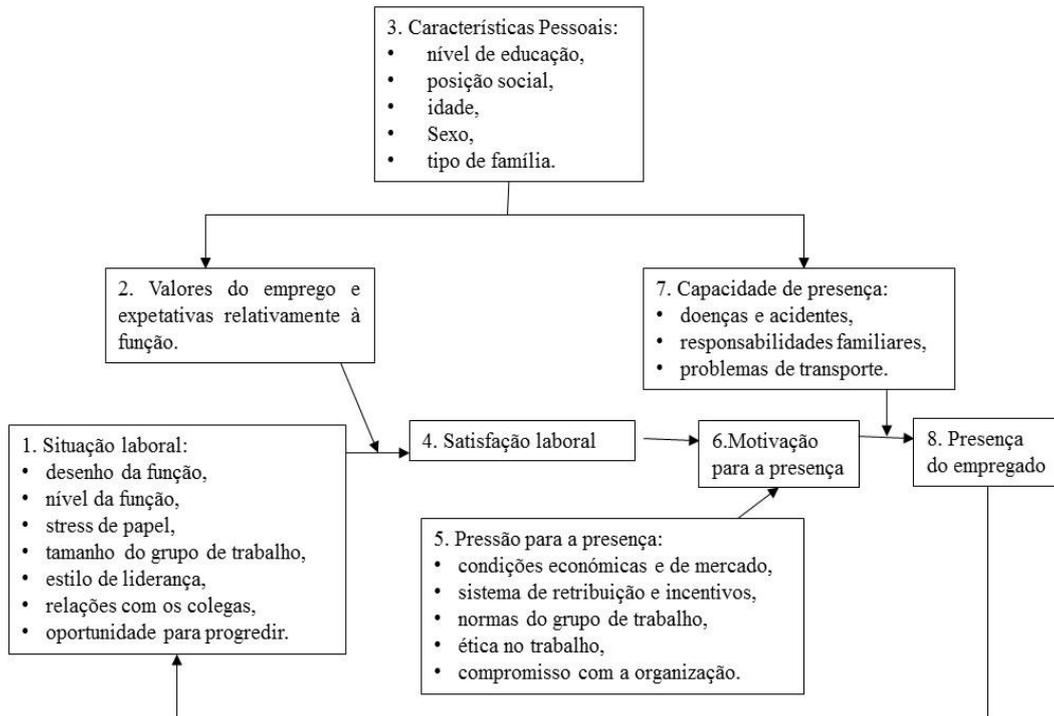
Por último, os fatores sociais estão ligados à integração de um trabalhador após uma ausência prolongada; o reinício de funções sem uma adaptação e integração pode levar o trabalhador a voltar ao absentismo (Graça, 1999 citada por Ramos, 2016).

A satisfação dos trabalhadores, fator individual, influencia negativamente o absentismo; trabalhadores satisfeitos têm um menor número de faltas do que os trabalhadores insatisfeitos, pelo que se pode considerar que o absentismo é uma consequência da insatisfação profissional. Dado que a satisfação é uma questão de atitude, o absentismo também pode ser considerado atitude do trabalhador perante o organismo onde trabalha (Agapito, 2010).

Mas não é somente a insatisfação que provoca um aumento do absentismo, também se devem salientar as débeis condições de trabalho, objetivos não definidos, falta de orientação de reconhecimento, a não progressão na carreira e salários precários, tudo isto é uma influência negativa no absentismo (Ramos, 2016).

Steers e Rhodes (1978) consideram que uma das principais causas do absentismo é a insatisfação dos trabalhadores e para compreender este fenómeno, ambos os autores criaram um modelo explicativo (ver figura 1), no qual demonstram quais as influências que interferem no comportamento, e que levam o trabalhador a ponderar se falta ao trabalho ou não. No entanto, os autores colocam em causa duas grandes premissas do absentismo: a insatisfação conduz ao absentismo e que a ausência é uma escolha do trabalhador. Segundo eles o trabalhador tem de ter motivação para estar ao serviço e ter a capacidade de estar ao serviço, sendo que a motivação é proveniente da satisfação e que a sua situação laboral define a vontade do trabalhador faltar ou estar presente.

Figura III 1 – Modelo de Steers e Rhodes (1978)



Fonte: Steers e Rhodes, 1978, p. 393

Entende-se que a satisfação no trabalho é um conceito a aprofundar, dada a relevância para o entendimento da relação do absentismo com a satisfação do trabalhador. Desta forma, analisa-se seguidamente o conceito de satisfação no trabalho.

5. SATISFAÇÃO NO TRABALHO

A satisfação no trabalho é extremamente importante para todos os organismos, quer sejam privados ou públicos, influencia as ações e atitudes dos trabalhadores, e tem consequências positivas ou negativas no seu desempenho profissional.

É considerada como sendo a atitude que o trabalhador demonstra acerca do seu trabalho, e pode ser traduzida pela seguinte fórmula: Satisfação = quantidade de recompensas recebidas pelo trabalhador – quantidade de recompensas que o trabalhador ambicionava receber (Agapito, 2010).

Pode também ser definida como um processo de construção que tem por objetivo alcançar um “*estado emocional positivo, face ao trabalho e às experiências em contexto de trabalho*” (Vala, 1994, pág. 110).

Ainda pode ser vista como uma reação emocional do trabalhador, ele próprio avalia o seu trabalho e as suas expectativas, e não deixa que o nível de satisfação interfira no seu desempenho (Locke, 1976 citado por Silva, 1998). Este nível de satisfação é proveniente da atitude do trabalhador e por essa razão esta deveria ser um dos principais objetivos das organizações.

Locke (1976, citado por Pimentel, 2011) explica o conceito de satisfação dividindo-o por duas grandes escolas: a Escola Psico-Económica e a Escola Psicossociológica.

Na primeira e mais remota, a produção e os lucros eram baixos, devido ao facto dos trabalhadores não serem qualificados para as funções que exerciam e por essa razão eram necessários mais trabalhadores para a realização do trabalho. Taylor, que analisava estes factos, afirma que era necessário aumentar a produção e diminuir o tempo gasto na produção, aumentar o lucro e para isso era necessária a contratação de trabalhadores qualificados. Com o aumento da eficiência aumenta também o lucro pelo que, Taylor defendia a divisão de lucro entre os trabalhadores e patrões; esta divisão de lucro era apenas a motivação para manter a satisfação dos trabalhadores (Pimentel, 2011).

A segunda escola, psicossociológica, dos anos trinta do século passado, não está voltada para o lado económico do trabalho, mas sim para a sua vertente social; a preocupação não está somente na relação que existe entre o trabalhador e as suas tarefas, mas sim entre o trabalhador e tudo o que envolve socialmente. Elton Mayo, na sua Teoria das Relações Humanas, analisa o fator humano como uma forma de motivação e satisfação, e nesta linha de pensamento, Hawthorne, defende que os trabalhadores devem fazer parte da esfera social das organizações, como por exemplo, a sua participação na tomada de decisões. Este

envolvimento social nas organizações é uma forma de os motivar e satisfazer profissionalmente (Ramos, 2003).

O tema da Satisfação no trabalho começa a ser mais fortemente estudado no início do século XX sendo que, apenas no final do século se reconheceu a sua importância (Santana & Cerdeira, 2011).

Por outro lado, Lima *et al.* (1994), afirma que a satisfação profissional se estreia como objeto de estudo, a partir do momento em que o modelo taylorista da organização do trabalho foi posto em causa e se valorizou o fator humano da empresa.

São várias as definições existentes sobre o conceito de satisfação profissional, Rusbult e Farrell (1983) definem a satisfação no trabalho como o grau em que um indivíduo avalia positivamente o seu trabalho.

Locke (1983), na mesma linha, considera que a satisfação organizacional é uma resposta emocional, ou seja, corresponde a um estado emocional de prazer que resulta da avaliação que uma pessoa faz ao seu trabalho e às experiências que a ele estão ligadas.

Thierry e Koopman-Iwena (1984) definem a satisfação no trabalho como o grau de bem-estar sentido durante o trabalho ou numa situação de trabalho. Estes autores procuram, entretanto, operacionalizar este tipo de definições relativamente consensuais e distinguem quatro perspetivas sobre o conceito de satisfação no trabalho:

1. A satisfação como o resultado de um ciclo comportamental e que reflete o modo como o indivíduo lida com os resultados que para ele são “mais atraentes”;
2. A satisfação como causadora das mudanças no ciclo comportamental, a curto ou a longo prazo;
3. A satisfação como uma cognição do indivíduo, isto é, relativa aos resultados que possuem alguma valência para ele, ou seja, àquilo que ele pretende atingir ou evitar no futuro.

Como tal, o conceito de satisfação é um conceito dinâmico e pode ser relativo ao passado, ao presente e ao futuro. Para além disto, atendendo às novas condições em que as organizações exercem a sua atividade, é essencial um ambiente de trabalho saudável, porque apesar de haver uma crescente competitividade e mudança contínua, este ambiente assume um papel central e crítico, que se pode refletir em rapidez, flexibilidade e inovação por parte dos colaboradores. E serão as organizações que compreenderem e atuarem em conformidade com este facto aquelas que maior vantagem competitiva e sucesso conseguirão alcançar (Luz, 1995).

Gonçalves (1995) entende que satisfação profissional pode ser encarada como uma atitude global ou então ser aplicada a determinadas partes do cargo ocupado pelo indivíduo. Spector (1997) apresenta também uma definição mais simples, definindo a satisfação profissional como a medida que representa o quanto as pessoas gostam, ou desgostam, do seu trabalho.

Numa versão um pouco mais elaborada, a satisfação no trabalho é um estado emocional positivo ou de prazer, resultante da avaliação do trabalho ou das existências proporcionadas pelo trabalho (Locke, 1976).

Segundo Castro *et al.* (2011, p.159), a satisfação profissional é “*um sentimento agradável ou estado emocionalmente positivo do trabalhador, resultante da percepção/avaliação da sua experiência de trabalho, conforme as suas metas e valores pessoais perante a vida, podendo ser modificado ou influenciado por forças internas ou externas ao trabalho*”. Castro *et al.* (2011, p.159) refere ainda que entende que, “a satisfação profissional é a pedra basilar no desenvolvimento organizacional assim como no conhecimento e aceitação da filosofia institucional adotada”.

A nível da literatura existente ainda uma clara referência à relação entre a satisfação no trabalho e o absentismo. De todas as pesquisas feitas sobre os correlatos do absentismo, de longe os fatores atitudinais receberam a maior atenção. Os pesquisadores analisam a relação entre o absentismo e a satisfação com supervisão, remuneração, promoção, trabalho e colegas de trabalho, necessidade de satisfação, satisfação intrínseca e extrínseca, bem como satisfação geral do trabalho. Vários autores concluem que não há relação entre satisfação no trabalho e absentismo (Cheloha & Farr, 1980; Nicholson *et al.*, 1976). Johns (1978) afirma que existe um relacionamento, mas questiona a utilidade desse relacionamento. No entanto, a maioria dos estudos refere o contrário; que existe correlação entre a satisfação e a abstinência no trabalho.

Agapito e Sousa (2010) tentam comprovar que a satisfação dos profissionais administrativos e auxiliares de ação médica, de uma instituição de saúde pública, difere de acordo com o seu grau de absentismo laboral percebido. Através de um questionário adaptado da Escala de Satisfação Profissional, de Lima, Vala e Monteiro (1994), numa amostra de oportunidade de 200 sujeitos (77 administrativos e 123 auxiliares de ação médica). A análise das respostas permite concluir que a satisfação profissional influencia o absentismo laboral e verifica-se que tal não ocorre em todos os aspetos que compõem a satisfação profissional, mas, fundamentalmente, nos relativos ao fator Satisfação fundamental, exclusivamente na Relação com os colegas, na categoria profissional dos Auxiliares de ação médica; e no fator

Condições materiais, sobretudo nas Perspetivas de promoção, na categoria dos Administrativos. A particularização desta análise revela duas populações significativamente diferentes quanto aos fatores que afetam o seu sentimento de satisfação, com implicações no absentismo, sugerindo, como recomendações, uma atenção suplementar à justiça distributiva e procedimental aplicada ao trabalho por turnos, nos primeiros, bem como à ligação entre o absentismo e o grau de satisfação com aspetos materiais, no caso dos segundos.

No entanto, a satisfação não é somente proveniente da atitude do trabalhador, mas também das suas emoções e do seu relacionamento com os outros e com o organismo onde trabalham. Por essa razão, quanto maior for a satisfação maior é também a sua produtividade (Neves, 2000).

Uma atitude positiva conduz ao aumento de produtividade e uma atitude negativa conduz à insatisfação profissional e ao aumento do absentismo (Agapito, 2010). A satisfação ou insatisfação é traduzida pela forma em como os trabalhadores encaram o seu trabalho, e que, por vezes, é o próprio trabalho que determina a satisfação (William B. Wether e Keith Davis, 1996 citado por Gonçalves, 2004).

Paul Spencer (1997, citado por Silva, 2004) defende que a satisfação no trabalho existe quando o trabalhador gosta do seu trabalho e que esta é uma consequência da atitude do trabalhador face ao seu trabalho.

A satisfação profissional é constituída no período de tempo em que o trabalhador consegue apreender o ambiente de trabalho do organismo. Contudo a satisfação não é estática e os trabalhadores alteram a sua satisfação consoante as alterações do ambiente de trabalho (Pimentel, 2011).

Este conceito poder ser confundido com a motivação, e apesar de ambos serem importantes para a realização pessoal dos trabalhadores, estes dois conceitos medem coisas distintas; a satisfação está relacionada com a experiência profissional e não com o empenho profissional (Silva, 1998).

O nível de satisfação dos trabalhadores é influenciado pelos seguintes fatores (Agapito, 2010):

- remuneração/salário,
- condições de trabalho,
- promoção ou estagnação na carreira,
- reconhecimento profissional,
- organização e formas de funcionamento do serviço,

- cargo/função,
- o relacionamento com dirigentes e colegas de trabalho.

Para além destes pode-se ainda considerar: o tratamento semelhante na distribuição de recompensas, e o relacionamento interpessoal, não só com os colegas de trabalho, mas também com os dirigentes (Neves, 2000).

À medida que a satisfação diminui, baixa o desempenho do trabalhador, diminui a produtividade e a competitividade, aumenta o absentismo, diminui a qualidade da prestação de serviços, influenciando as finanças do organismo, e no caso da Administração Pública, influencia negativamente a economia do país. E é no setor público que a taxa de absentismo é mais elevada, sendo a doença a falta com maior incidência (Ramos, 2016).

Herzberg (1975, citado por Silva, 2004) enuncia que quando as atividades de um trabalhador são atrativas e motivadoras estas originam satisfação e que o ambiente e as relações sociais entre os colegas são responsáveis pela insatisfação. Pelo que, o que conduz à satisfação não é o mesmo que conduz à insatisfação, e com isto a insatisfação não é o antónimo de satisfação, o contrário de satisfação é a não satisfação e o contrário de insatisfação é nenhuma insatisfação. O autor defende ainda que os fatores internos dos trabalhadores são geradores de satisfação e os fatores externos são os que geram a insatisfação (Pimentel, 2011).

Maslow, na tua teoria, defende que a satisfação dos trabalhadores não está somente relacionada com fatores económicos, mas também pela satisfação de cinco necessidades (Pimentel, 2011):

- fisiológicas (ar, alimentação, água),
- segurança (evitar o risco e ameaças),
- sociais (amizades, integração e aceitação),
- autoestima (reconhecimento e autoconfiança),
- autorrealização (crescimento profissional e competências).

As fisiológicas e as necessidades de segurança são consideradas necessidades primárias e as restantes são secundárias.

Neste seguimento, as teorias da motivação estão amplamente difundidas no estudo da satisfação profissional. Três das teorias mais (re)conhecidas na atualidade são: Teoria das Expectativas de Vroom, Teoria da Fixação dos Objetivos de Locke e Teoria das Características do Trabalho de Hackman e Oldham.

Sobre a Teoria das Expectativas de Vroom pode dizer-se que “*as expectativas e desejos conscientes dos indivíduos são mais importantes do que seus impulsos ou necessidades inconscientes*” (Bezerra de Azevedo, 2012, pág. 16).

Segundo Robbins (2009, citado por Bezerra de Azevedo, 2012), esta teoria enfoca três variáveis:

- Atração, que se refere à importância que o indivíduo dá ao resultado ou recompensa potencial que será alcançada no trabalho;
- Relação desempenho-recompensa, relativamente à crença do indivíduo de que um determinado nível de desempenho levará a obtenção de resultados desejados;
- Relação esforço-desempenho, que representa a probabilidade detetada pelo indivíduo de que uma quantidade específica de esforço o conduzirá ao desempenho.

Depois, sobre a Teoria da Fixação dos Objetivos de Locke, “*fundamenta-se nos “valores”, ou seja, na importância que o indivíduo atribui à meta que deseja alcançar, e nas “metas”, que são os objetivos desejados. Estes dois impulsionadores induzem o indivíduo a agir (desempenho), onde irão obter resultados (satisfação) que servirão como feedback (reforço) à atribuição de valores*” (Bezerra de Azevedo, 2012, pág. 18).

Por último, a Teoria das Características do Trabalho de Hackman e Oldham, assenta em cinco características fundamentais para fazer um trabalho desafiador:

- identidade da tarefa (amplitude na qual o trabalhador pode completar parte ou a totalidade de uma tarefa),
- significado da tarefa (amplitude que a tarefa de um trabalhador é vista como importante, e apresenta impacto na vida dos outros, na organização e na comunidade em geral),
- variedade da tarefa (amplitude da habilidade que permite aos funcionários executar diferentes tarefas e desafios),
- autonomia (grau de independência que os funcionários têm sobre o seu trabalho, poder de decisão e utilização de meios para executá-lo) e,
- feedback (grau em que o trabalho em si fornece feedback para o empregado).

A satisfação no trabalho e o absentismo são temas de análise na Secretaria-Geral da Educação e Ciência, e no próximo capítulo, após uma breve caracterização deste organismo, são analisados estes temas, não sem antes descrever a metodologia e posteriormente a realização de análise e discussão dos resultados.

IV ABSENTISMO E SATISFAÇÃO NA SGEN

1. METODOLOGIA

O trabalho analisa dois grandes temas que preocupam não só o setor privado como também a Administração Pública: o absentismo e a satisfação profissional.

O objetivo deste trabalho é conhecer quais as principais causas de absentismo, conhecer qual o grau de satisfação dos trabalhadores da Secretaria-Geral da Educação e Ciência, qual a relação que possa existir entre o absentismo e a satisfação, e por fim apresentar algumas propostas de melhoria.

Com isto, surgem duas questões essenciais: qual a relação que existem entre a satisfação no trabalho e o absentismo? Será que a satisfação influencia a taxa de absentismo? Quais as causas do absentismo na Secretaria-Geral da Educação e Ciência?

Na primeira parte, absentismo, a metodologia utilizada é a análise quantitativa e as técnicas de análise documental e análise estatística. A recolha de dados é feita no sistema de gestão de assiduidade, em uso no organismo, nos dados recolhidos para o balanço social e análise do regulamento de horário ². Os dados recolhidos foram registados no excel e deles foram construídos quadros e gráficos com os dados que se consideram pertinente à análise dos temas.

No segundo tema, a metodologia utilizada é a análise qualitativa e quantitativa, uma vez que se trata da compreensão e interpretação da opinião e satisfação dos trabalhadores (anexo A), e apresenta uma escala de intervalos no que se refere ao apuramento dos resultados. A técnica é o inquérito por questionário, pois esta é geralmente utilizada em estudos sociais nos quais se pretende medir e calcular as normas de atitudes e de comportamentos bem como as suas diferenças (Ferreira, 2001).

O inquérito por questionário vai ser realizado ao universo de todos os trabalhadores, dado que o seu número não é elevado, e irá ser realizado online de forma direta. As questões são diretas e gerais, neutras e fechadas, com respostas definidas, às quais os trabalhadores têm um conjunto de opções de resposta.

É composto por três questões demográficas, um conjunto de opções sobre o tema satisfação e por último um levantamento de opiniões/questões relacionadas com o absentismo e satisfação, num total de 52 questões.

² Despacho n.º 11228/2015, de 7 de outubro

As questões relacionadas com a satisfação profissional, têm uma série de cinco proposições e está conforme a escala de *Likert* (Carmo, 1998), das quais:

1. muito insatisfeito,
2. insatisfeito,
3. nem satisfeito nem insatisfeito,
4. satisfeito e
5. muito satisfeito.

Estas proposições têm a seguinte classificação numérica:

1. muito insatisfeito = 1
2. insatisfeito = 2
3. nem satisfeito nem insatisfeito = 3
4. satisfeito = 4
5. muito satisfeito = 5

No que se refere às questões relacionadas com o absentismo/satisfação e têm uma série de quatro proposições, com as seguintes classificações numéricas:

1. discordo totalmente = 1
2. discordo = 2
3. concordo = 3
4. concordo totalmente = 4.

No subcapítulo seguinte procede-se à análise do organismo em estudo: a Secretaria-Geral da Educação e Ciência.

2. A SECRETARIA-GERAL DA EDUCAÇÃO E CIÊNCIA

Esta Secretaria-Geral tem por missão assegurar o apoio técnico especializado aos membros do Governo e aos demais órgãos, serviços e organismos dos setores da educação e ciência, nos domínios do apoio jurídico, da resolução de conflitos e do contencioso, dos regimes de emprego e de relações de trabalho, da gestão dos recursos humanos, financeiros, tecnológicos e patrimoniais, da contratação pública, dos assuntos europeus e das relações internacionais, bem como da política de qualidade, da informação e da comunicação.

É estruturada por dez direções de serviços:

1. Direção de Serviços de Planeamento, de Informação e de Sistemas de Gestão (DSPISG),
2. Direção de Serviços de Assuntos Jurídicos (DSAJ),
3. Direção de Serviços de Mediação de Conflitos e do Contencioso (DSMCC),
4. Direção de Serviços de Emprego e das Relações de Trabalho (DSERT),
5. Direção de Serviços de Gestão de Recursos Humanos (DSGRH),
6. Direção de Serviços de Gestão de Recursos Financeiros (DSGRF),
7. Direção de Serviços de Contratação Pública (DSCP),
8. Direção de Serviços de Gestão do Património (DSGP),
9. Direção de Serviços de Documentação e de Arquivo (DSDA) e
10. Direção de Serviços de Coordenação da Cooperação e das Relações Internacionais (DSCCRI).

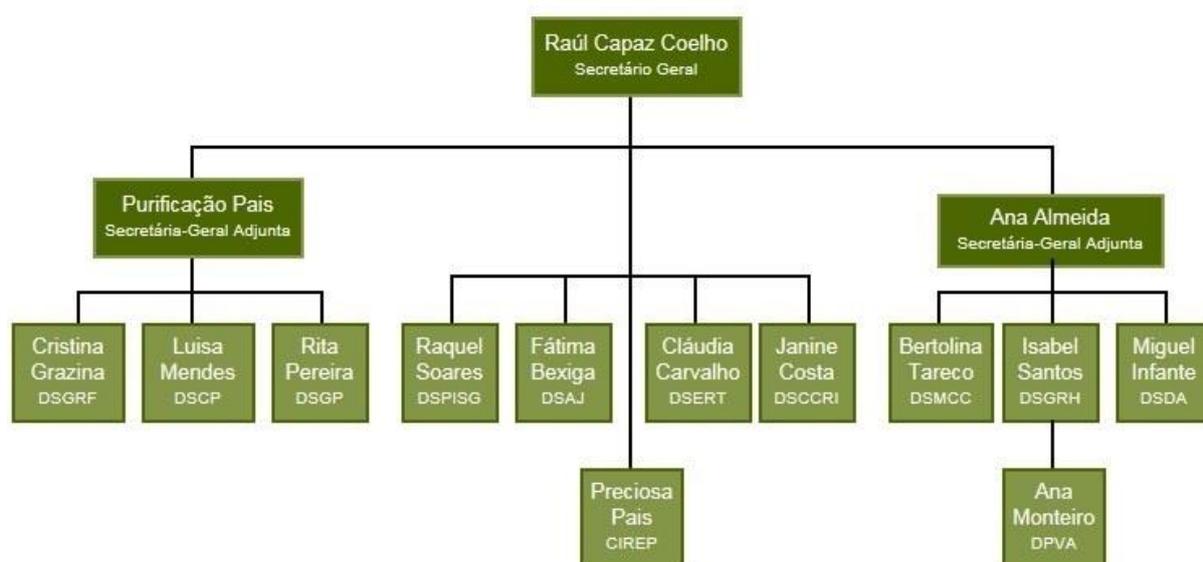
E duas unidades orgânicas flexíveis:

1. Centro de Informação e Relações Públicas (CIREP) e
2. Divisão de Processamento de Vencimentos e Abonos (DPVA).

O setor da assiduidade encontra-se inserido na Direção de Serviços de Gestão de Recursos Humanos e é composto por uma equipa de três pessoas: duas assistentes técnicas e uma coordenadora, com a categoria de técnica superior.

A imagem seguinte mostra a organização hierárquica da Secretaria-Geral:

Figura IV 2 - Organograma da Secretaria-Geral da Educação e Ciência



Fonte: <http://www.sec-geral.mec.pt/organograma>

Este organismo, a 31 de dezembro de 2016, tinha 160 trabalhadores. O quadro abaixo mostra como estes trabalhadores estavam distribuídos segundo a sua categoria profissional e unidades orgânicas:

Quadro IV Erro! Não existe nenhum texto com o estilo especificado no documento.2 - Trabalhadores da SG, por serviço e categoria profissional

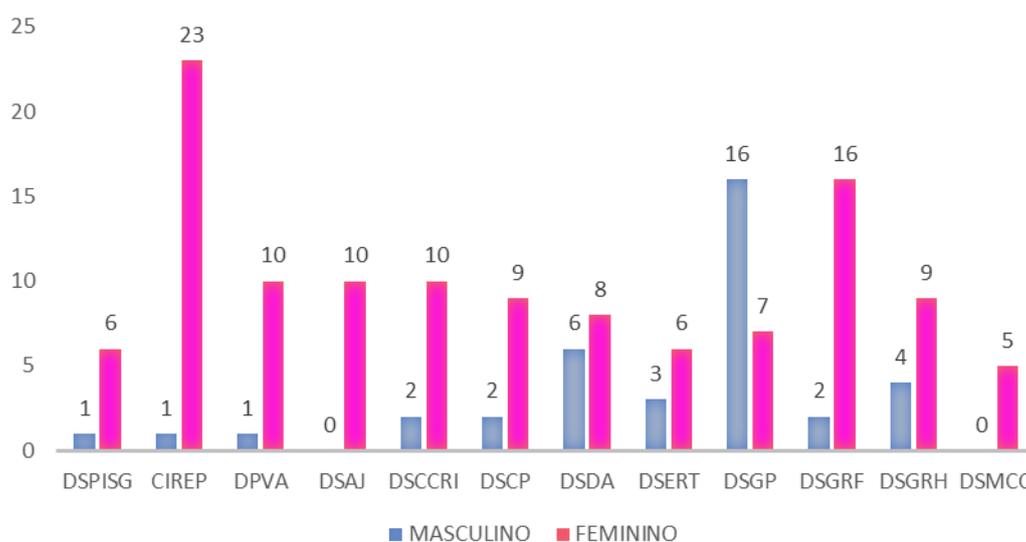
SERVIÇO	Dirigente Superior	Diretor Serviços	Chefe Divisão	Técnico Superior	Especialista Informática	Técnico Informática	Assistente Técnico	Assistente Operacional	TOTAL
	3								3
DSPISG		1		6					7
CIREP			1	8			8	7	24
DPVA			1	4			6		11
DSAJ		1		7			2		10
DSCCRI		1		10			1		12
DSCP		1		6			4		11
DSDA		1		9			3	1	14
DSERT		1		7			1		9
DSGP		1		5	6	4	4	3	23
DSGRF		1		9			7	1	18
DSGRH		1		6			5	1	13
DSMCC		1		3			1		5
TOTAL	3	10	2	80	6	4	42	13	160

Fonte: SRH / SGME

O quadro IV 2 mostra claramente que a maioria dos trabalhadores são técnicos superiores, com 80 trabalhadores e em seguida os assistentes técnicos com 42 trabalhadores. O serviço com mais trabalhadores é o CIREP, com 24 trabalhadores. Estes trabalhadores têm todos um regime de trabalho de Jornada Contínua, cujo horário é alterado semanalmente, segundo as necessidades do horário de atendimento ao público e a organização interna de trabalho.

O gráfico abaixo (gráfico IV 1) mostra a distribuição dos trabalhadores segundo o sexo, e o que se verifica é uma maioria clara de trabalhadores do sexo feminino. Contrariamente, na Direção de Serviços de Gestão do Património existem 16 homens e apenas 7 mulheres; este facto deve-se aos trabalhadores da carreira de Informática serem maioritariamente do sexo masculino.

Gráfico IV 1 - Número de trabalhadores, por serviço e sexo



Fonte: SRH / SGME

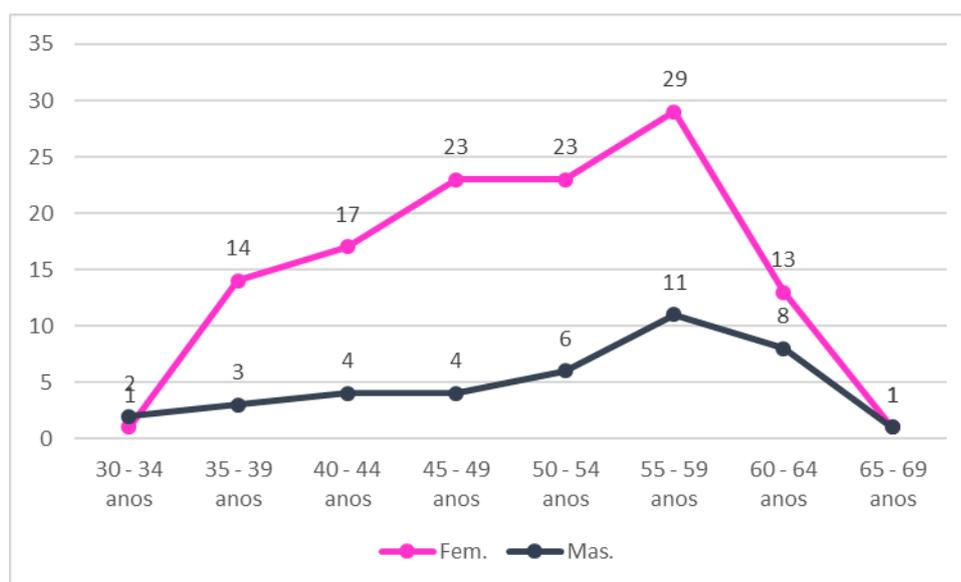
No quadro IV 3, abaixo, os trabalhadores encontram-se distribuídos por sexo, categoria e tipo de vínculo com a Administração Pública. Uma das trabalhadoras, inserida na carreira inspetiva encontra-se ainda em regime de nomeação, os dirigentes superiores e intermédios estão em regime de comissão de serviço e todos os outros trabalhadores estão em regime de contrato de trabalho em funções públicas.

Quadro IV 3 - Trabalhadores da SG, sexo, categoria e vínculo profissional

Carreira Profissional	Nomeação Definitiva		Contrato de Trabalho em Funções Públicas		Comissão de Serviço (LTFP)		Total
	Masculino	Feminino	Masculino	Feminino	Masculino	Feminino	
Dirigente Superior 1.º grau					1		1
Dirigente Superior 2.º grau						2	2
Dirigente Intermédio 1.º grau					1	9	10
Dirigente Intermédio 2.º grau						2	2
Inspeção		1					1
Técnico Superior			18	63			81
Assistente Técnico			5	34			39
Informático			9	2			11
Assistente Operacional			5	8			13
TOTAL	0	1	37	107	2	13	160

Fonte: SRH / SGME

Gráfico IV 2- Número de trabalhadores, por grupo etário



Fonte: SRH / SGME

Como se pode constatar, no gráfico acima (gráfico IV 2), o maior número de trabalhadores encontram-se nos grupos etários 45-49, 50-54 e 55-59, no sexo feminino. No sexo masculino o maior número de trabalhadores encontram-se no grupo 55-59 anos.

Relativamente à incapacidade multiusos, existem na SGEC, 5% de trabalhadores portadores de incapacidade acima dos 60%, dos quais 7 são do sexo feminino e 1 trabalhador do sexo masculino.

O quadro IV 4, mostra a distribuição dos trabalhadores por categoria, sexo e habilitações literárias. Uma vez que a maior parte dos trabalhadores se encontram na carreira técnica superior, a maioria dos trabalhadores são licenciados. Só existem 2 trabalhadores com doutoramento, um do sexo masculino e outro do sexo feminino; relativamente ao mestrado, dos 16 trabalhadores, 14 deles são do sexo feminino e somente 2 são do sexo masculino. Os trabalhadores do sexo feminino são as que têm um maior nível de habilitações literárias.

Quadro IV 4 -Trabalhadores da SG por categoria, sexo e habilitações literárias

Carreira Profissional	1.º ciclo		2.º Ciclo		3.º Ciclo		Ensino Secundário		Licenciatura		Mestrado		Doutoramento	
	Mas.	Fem.	Mas.	Fem.	Mas.	Fem.	Mas.	Fem.	Mas.	Fem.	Mas.	Fem.	Mas.	Fem.
Dirigente Superior 1.º grau											1			
Dirigente Superior 2.º grau										1		1		
Dirigente Intermédio 1.º grau									1	9				
Dirigente Intermédio 2.º grau										1		1		
Inspeção												1		
Técnico Superior									16	51	1	11	1	1
Assistente Técnico	1		1		1	6	2	28						
Informático							3	1	6	1				
Assistente Operacional		3	2	1	2	2	1	2						
TOTAL	1	3	3	1	3	8	6	31	23	63	2	14	1	1

Fonte: SRH / SGME

Quadro IV 5 - Trabalhadores da SG por categoria, sexo e regime de horário

Carreira Profissional	Flexível		Jornada Contínua		Isenção Horário		Tempo Parcial 30h/semana		Total
	Mas.	Fem.	Mas.	Fem.	Mas.	Fem.	Mas.	Fem.	
Dirigente Superior 1.º grau					1				1
Dirigente Superior 2.º grau						2			2
Dirigente Intermédio 1.º grau					1	9			10
Dirigente Intermédio 2.º grau						2			2
Inspeção		1							1
Técnico Superior	14	43	2	16	1	4	1		81
Assistente Técnico	4	23	1	9		2			39
Informático			8	2	1				11
Assistente Operacional	5	2		4		2			13
TOTAL	23	69	11	31	4	21	1	0	160

Fonte: SRH / SGME

No que se refere aos trabalhadores da SG por categoria, sexo e regime de horário (quadro IV 5), 92 trabalhadores têm um horário flexível, o que é claramente a maioria dos trabalhadores. A SGECE tem duas plataformas fixas: 10h-12h e 14.30h-16.30h e que devem ser cumpridas, sob pena de ter de apresentar justificação para a ausência, no entanto, fora desse horário o trabalhador tem flexibilidade no seu horário, desde que, segundo o apuramento mensal, este não tenha tempo negativo.

A isenção de horário é atribuída aos dirigentes superiores e intermédios ou a outros trabalhadores mediante despacho do dirigente superior.

A jornada contínua é concedida na sua maioria a trabalhadores do sexo feminino, em grande parte devido à existência de filhos menores de 12 anos, ou à assistência aos seus ascendentes.

No que diz respeito ao absentismo dos funcionários da SG, realiza-se seguidamente uma análise detalhada.

3. ANÁLISE DO ABSENTISMO

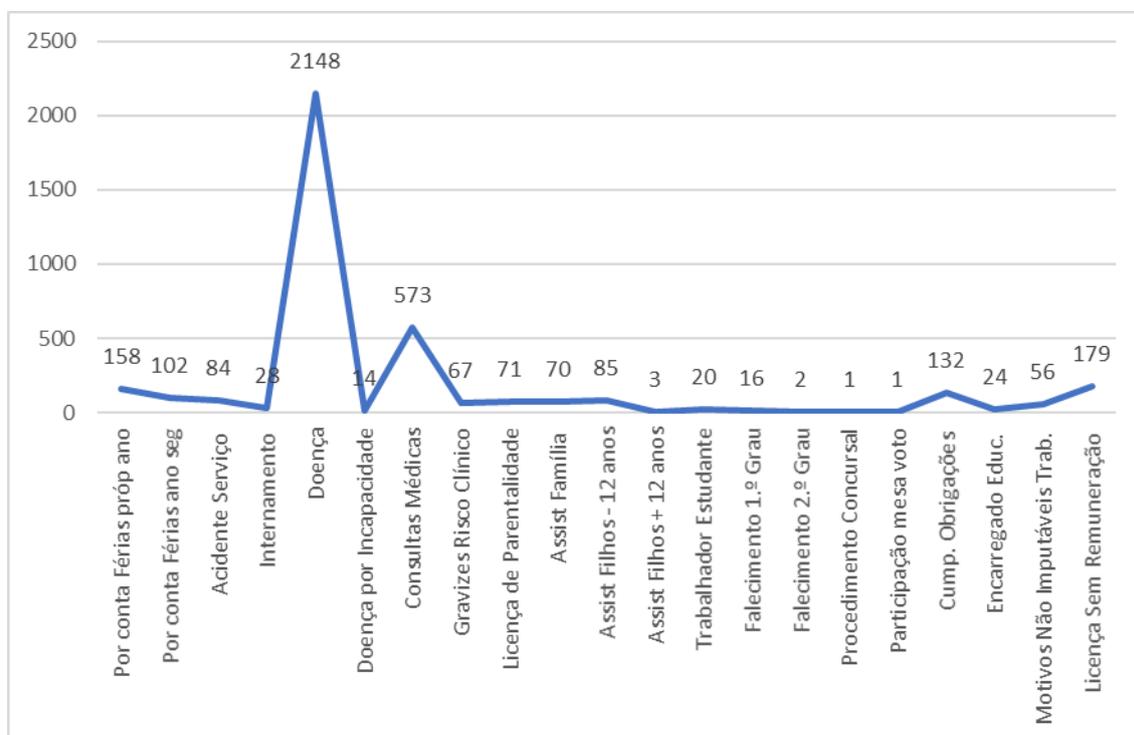
O cálculo da taxa de absentismo foi realizado para o ano 2016, tendo em conta a alteração do regime de horário de trabalho estabelecido na Lei n.º 18/2016, de 20 de junho. Assim, de 1 de janeiro a 30 de junho foram consideradas 8 horas por dia e a partir do dia 1 de julho passaram a ser consideradas 7 horas por dia. No regime de horário de jornada contínua, foram consideradas 7 horas por dia no primeiro semestre do ano e no segundo semestre 6 horas por dia.

A fórmula utilizada para o cálculo da taxa de absentismo é a estabelecida por Freire (2001):

$$\text{Taxa de absentismo (ta)} = \frac{\text{número de horas de trabalho perdidas (p)} \times 100}{\text{número de horas que deveriam ter sido realizadas (T)}}$$

Antes de realizar o cálculo do absentismo, considera-se relevante a realização de uma análise acerca do tipo de falta e o seu número de ocorrência, conforme o gráfico e o quadro seguintes:

Gráfico IV 3 - Ausência, por número de ocorrência e por tipo de falta



Fonte: sistema de gestão de assiduidade da SGME

Quadro IV 6 -Ausência, por número de ocorrência e por tipo de falta

	CIREP	DPVA	DSAJ	DSCCRI	DSCP	DSDA	DSERT	DSGP	DSGRF	DSGRH	DSMCC	DSPHSG	TOTAL
Por conta Férias próp ano	8	14	4	3	10	1		44	42	21	4	7	158
Por conta Férias ano seg	5	15	24	17	7		4		14	16			102
Acidente Serviço		7		43					34				84
Internamento	6	10		2				2	6			2	28
Doença	519	134	23	256	70	581	35	66	183	78	3	200	2148
Doença por Incapacidade		14											14
Consultas Médicas	61	76	50	88	55	20	17	52	38	45	21	50	573
Gravizes Risco Clínico									67				67
Licença de Parentalidade									41			30	71
Assist Família	12				7			27	24				70
Assist Filhos - 12 anos	6	22	25		3					20		9	85
Assist Filhos + 12 anos								3					3
Trabalhador Estudante		20											20
Falecimento 1.º Grau		3		4	5					4			16
Falecimento 2.º Grau							1	1					2
Procedimento Concursal	1												1
Participação mesa voto		1											1
Cump. Obrigações	3		2	123		1		1		1	1		132
Encarregado Educ.	2	3	1	1	3			3	1	9	1		24
Motivos Não Imputáveis Trab.	3	4	13	1	2			7	11			15	56
Licença Sem Remuneração		153	7				19						179
TOTAL	626	476	149	538	162	603	76	206	461	194	30	313	3834

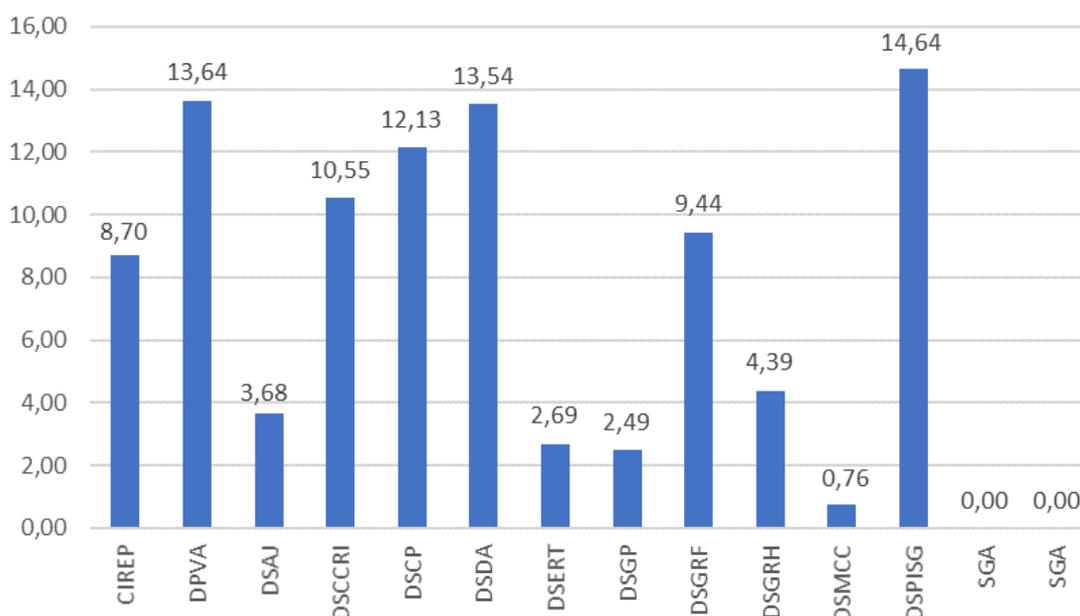
Fonte: sistema de gestão de assiduidade da SGME

Claramente a ausência mais registada é a ausência por doença, os certificados de incapacidade temporária para o trabalho por estado de doença, sejam eles do regime geral da segurança social ou do regime de proteção social convergente, mesmo com grande impacto salarial é um dos principais responsáveis pelo absentismo na Secretaria-Geral. As duas unidades orgânicas mais afetadas são o CIREP e a DSDA, com 519 e 581 ocorrências, por motivo de terem trabalhadores em regime de doença prolongada, situações que ultrapassam os 18 meses.

Uma outra falta com um número elevado de ocorrências são as ausências para consultas médicas ou realização de exames ou para tratamentos em ambulatório. Na Secretaria-Geral registaram-se 2148 faltas, se bem que grande parte destas são de pequenos períodos e que apenas é justificado o período de plataforma fixa, ou seja, das 10h às 12h e das 14.30h às 16.30h.

Após o cálculo da taxa de absentismo, foi também calculada a média dessa mesma taxa, por unidade orgânica. Conforme indicação do gráfico 4, a unidade orgânica com maior taxa de absentismo é a DSPISG com uma média de 14,16, seguindo-se a DPVA e a DSDA com 13,64 e 13,54 respetivamente. A unidade orgânica com uma média mais baixa é a DSMCC com 0,76. Salienta-se ainda que a SGA e SG não têm ausências, pelo que a sua taxa de absentismo é zero.

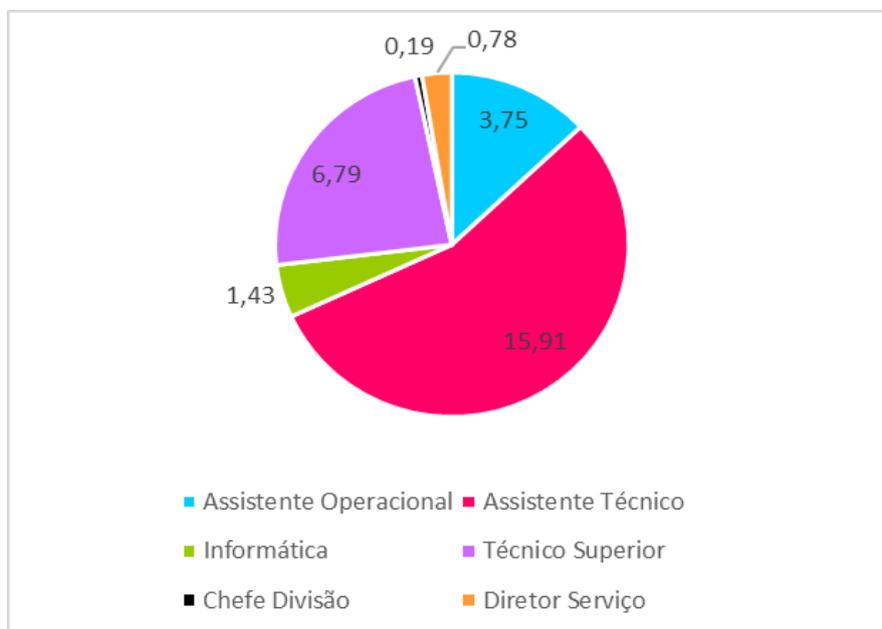
Gráfico IV 4 -Média da taxa de absentismo por unidade orgânica



Fonte: sistema de gestão de assiduidade da SGME

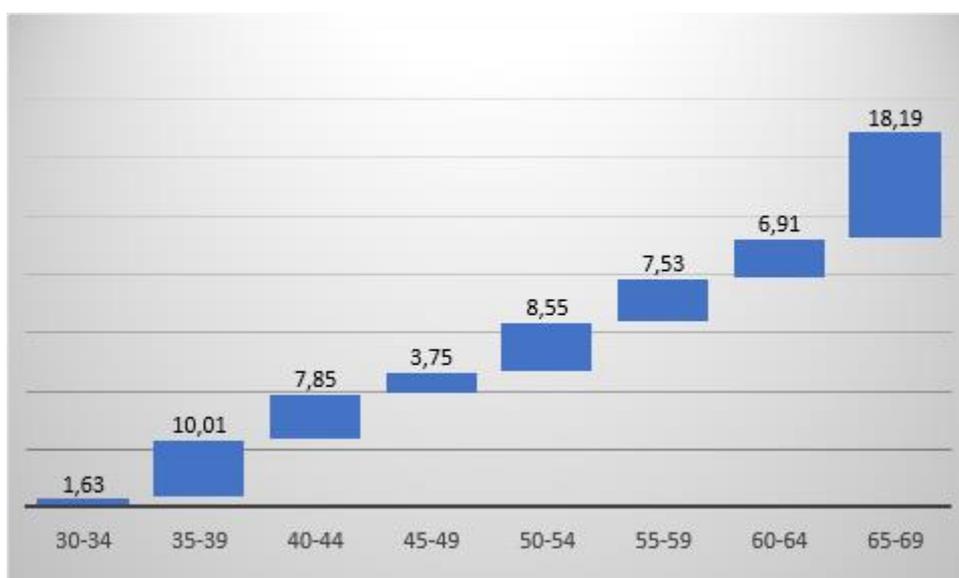
Em relação à análise da média da taxa de absentismo por categoria profissional, constata-se que a categoria com uma média mais elevada é a categoria dos assistentes técnicos com 15,91 e a categoria com a média mais baixa é a categoria de chefe de divisão.

Gráfico IV 5 - Média da taxa de absentismo por categoria profissional



Fonte: sistema de gestão de assiduidade da SGME

Gráfico IV 6 - Média da taxa de absentismo por classe etária

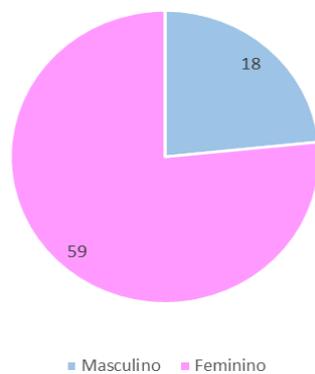


Fonte: sistema de gestão de assiduidade da SGME

4. APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

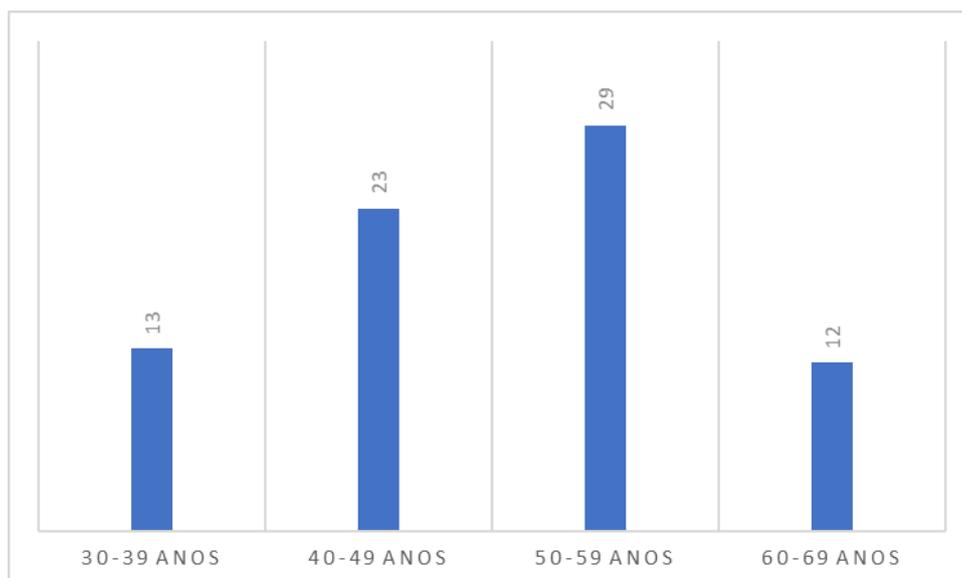
O inquérito por questionário para aferir o grau de satisfação e a relação entre absentismo e satisfação foi realizado online, através do google.docs, ao universo de todos os trabalhadores, sendo a esta data um total de 170 trabalhadores. Após o prazo estabelecido para o seu preenchimento, pode-se verificar que 77 trabalhadores responderam ao inquérito, o que se verifica uma resposta de 45,29%. Relativamente às questões demográficas verifica-se que as mulheres têm uma taxa de resposta de 76,62% e os homens apenas 23,38%, conforme o gráfico abaixo:

Gráfico IV 7 - Número de respostas, por sexo



Fonte: dados do inquérito por questionário

Gráfico IV 8 - Número de respostas, por classe etária

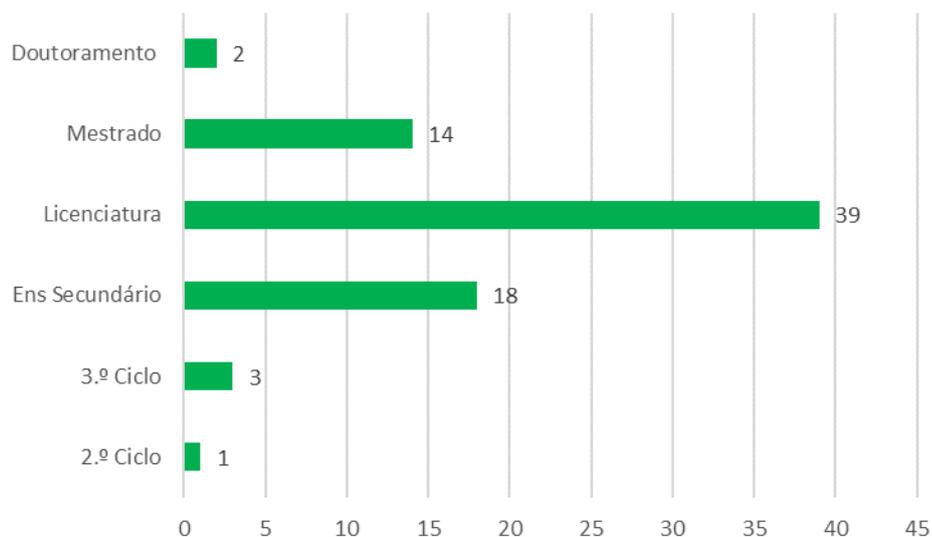


Fonte: dados do inquérito por questionário

O maior número de respostas foram dadas por trabalhadores na classe etária 50-59 anos e os trabalhadores inseridos na classe 60-69 são os que responderam em menor número.

Relativamente ao nível de escolaridade, o maior número de respostas pertencem aos trabalhadores com licenciatura, ou seja, 50,65% dos trabalhadores.

Gráfico IV 9 - Número de respostas, por nível de escolaridade



Fonte: dados do inquérito por questionário

As respostas referentes à satisfação foram numeradas de 1 a 5 em que:

- muito insatisfeito = 1
- insatisfeito = 2
- nem satisfeito nem insatisfeito = 3
- satisfeito = 4
- muito satisfeito = 5

A partir desta pontuação estabelece-se a seguinte correspondência:

Muito insatisfeito	Insatisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito
De 1 a 2 pontos	De 2 a 3 pontos	De 3 a 4 pontos	De 4 a 5 pontos

Após a realização dos totais em cada resposta, verifica-se nas respostas a seguinte pontuação média:

Quadro IV 7 - Pontuação Média da Satisfação

Ambiente de trabalho	3,88
Autonomia nas suas funções	3,90
Avaliação do seu desempenho	3,32
Condições de trabalho	3,64
Envolvimento dos trabalhadores na missão da SGMEC	3,42
Formação	3,19
Gestão de conflitos	3,27
Horário de trabalho	3,69
Igualdade de oportunidades	3,26
Objetivos estabelecidos SIADAP	3,39
Organização do trabalho	3,34
Participação na tomada de decisões	3,06
Participação nas atividades de melhoria	3,16
Posição Remuneratória	2,45
Prémios de desempenho	2,25
Progressão Profissional	2,22
Reconhecimento dos colegas	3,43
Reconhecimento dos dirigentes de topo	3,40
Reconhecimento dos dirigentes intermédios	3,65
Relacionamento com dirigentes de topo	3,61
Relacionamento com dirigentes intermédios	3,99
Relacionamento com os colegas	4,03
Rotina de funções	3,42
Trabalho em equipa	3,38

Fonte: dados do inquérito por questionário

No que diz respeito às respostas acerca do absentismo/satisfação, estas foram numeradas de 1 a 4 em que:

- discordo totalmente = 1
- discordo = 2
- concordo = 3
- concordo totalmente = 4.

A partir desta pontuação cria-se a seguinte relação:

Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente
De 1 a 2 pontos	De 2 a 3 pontos	De 3 a 4 pontos	4 pontos

Quadro IV 8 - Pontuação Média do Absentismo/Satisfação

A remuneração é baixa	2,01
Acidente de trabalho	3,34
Ansiedade	2,26
Assistência a filhos, netos e/ou familiares	3,39
Cumprimento de obrigações	3,25
Deficientes condições físicas de trabalho	2,18
Desmotivação	2,13
Doença	2,42
Estatuto trabalhador-estudante	3,01
Falecimento de familiar	3,61
Falta de formação em conteúdos específicos	1,91
Falta de reconhecimento pelo dirigente de topo	2,00
Falta de reconhecimento pelo dirigente intermédio	1,97
Insatisfação com a organização do serviço	2,01
Insatisfação com as tarefas que desempenha	1,96
Insatisfação com o ambiente de trabalho	2,03
Insatisfação com o dirigente intermédio	1,95
Insatisfação com o dirigente topo	1,94
Insatisfação da progressão na carreira	2,00
Mau ambiente no trabalho	2,14
Parentalidade	3,13
Problemas com os colegas	1,99
Sentimento de injustiça no serviço	2,05
Sobrecarga de trabalho	2,17
Stress	2,36

Fonte: dados do inquérito por questionário

5. DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Após a análise dos resultados das respostas obtidas através do inquérito por questionário, e os dados demográficos apresentados no subcapítulo 4.1., verifica-se que os trabalhadores da Secretaria-Geral da Educação e Ciência são maioritariamente do sexo feminino, com idade compreendida entre os 50 e os 59 anos de idade, com habilitações literárias ao nível da licenciatura.

A insatisfação dos trabalhadores encontra-se nas variáveis da progressão da profissional, posição remuneratória e prémios de desempenho. Esta insatisfação não se verifica somente no organismo em estudo como também é transversal a toda a Administração Pública, uma vez que as carreiras e posições remuneratórias estão congeladas, sendo esse congelamento reforçado anualmente, em cada Orçamento de Estado, em virtude do PAEF (Plano de Assistência Económica e Financeira).

Apesar de terem uma percentagem média acima de três pontos salientam-se algumas variáveis de insatisfação, nomeadamente:

- 41 trabalhadores consideram-se insatisfeitos com a formação,
- 34 estão insatisfeitos com a sua participação nas tomadas de decisão,
- 33 responderam que estão insatisfeitos com a organização do seu trabalho,
- 29 consideram insuficiente a sua participação nas atividades de melhoria,
- 29 trabalhadores não se encontram satisfeitos com o trabalho em equipa,
- 26 afirmam estar insatisfeitos com o reconhecimento dos dirigentes de topo e,
- 24 trabalhadores avaliam negativamente a igualdade de oportunidades.

Contrariamente, e numa perspectiva positiva, existem variáveis acima dos três pontos (média), dos quais:

- Média de 4,03 pontos o relacionamento com os colegas, sendo que 41 trabalhadores responderam que estão satisfeitos e 20 trabalhadores estão muito satisfeitos,
- 59 trabalhadores estão satisfeitos e muito satisfeitos com o seu ambiente de trabalho, bem com a sua autonomia de funções,
- 45 estão satisfeitos e 10 estão muito satisfeitos com o seu horário de trabalho,
- 55 trabalhadores estão satisfeitos e muito satisfeitos com o seu relacionamento com os dirigentes intermédios,

- 50 responderam estar satisfeitos e muito satisfeitos com as suas condições de trabalho,
- 32 trabalhadores estão satisfeitos e 15 estão muito satisfeitos com o reconhecimento dos dirigentes intermédios e,
- 26 trabalhadores estão satisfeitos e 9 estão muito satisfeitos no que se refere à sua avaliação de desempenho.

No último conjunto de questões, nas quais se tenta encontrar uma relação entre a satisfação ou não satisfação com as ausências dos trabalhadores. As respostas dos trabalhadores foram bastante claras e precisas, no sentido de que concordam somente com as ausências estabelecidas na Lei n.º 35/2014, de 20 de junho. As opções propostas no inquérito por questionário relacionadas com a satisfação ou não satisfação foram respondidas com as opções de discordo e discordo totalmente.

Apenas no que se refere ao stress, 28 trabalhadores concordam que este pode ser um motivo que os poderá levar a faltar ao trabalho e 21 trabalhadores ponderam faltar por motivo de ansiedade.

Os trabalhadores consideram-se satisfeitos com a Secretaria-Geral da Educação e Ciência, pois a sua atitude e o seu estado emocional é positivo, no que se refere às suas funções e ao organismo, fatores estes que se refletem na sua taxa de absentismo. Segundo os resultados do inquérito, verifica-se que os trabalhadores consideram ter um bom ambiente de trabalho, e que segundo Thierry e Koopman-Iwena (1994), o grau de satisfação é definido pelo grau do bem-estar. Este bem-estar pode traduzir-se num melhoramento das competências dos trabalhadores, numa maior rapidez na realização das suas tarefas, aumento da produção e numa maior flexibilidade nas suas funções.

Por todas estas razões, verifica-se uma crescente preocupação com a satisfação e motivação dos trabalhadores, não só a nível do seu trabalho, mas também a nível social, tentando sempre que estes façam parte das tomadas de decisão.

A satisfação também pode ser medida através do relacionamento e reconhecimento dos dirigentes intermédios e dirigentes de topo. No organismo em apreço, verifica-se que os trabalhadores se sentem mais satisfeitos com o seu relacionamento com os dirigentes intermédios (3,99) do que com os dirigentes de topo (3,61). No que concerne ao reconhecimento, estes sentem-se mais reconhecidos também pelos dirigentes intermédios (3,65) do que pelos dirigentes de topo (3,40).

Também o relacionamento entre os colegas de trabalho interfere no grau de satisfação no trabalho (Herzberg, 1975 citado por Silva, 2004), e neste ponto os trabalhadores estão satisfeitos, pois no inquérito por questionário, a média esta variável é de 4,03 pontos.

No que se refere à relação entre satisfação e absentismo, autores como Cheloha & Farr, Nicholson, entre outros afirmam que não existe relacionamento entre estas duas variáveis. Contudo, a maior parte dos estudos realizados provam a existência da relação entre absentismo e satisfação. Na análise do inquérito por questionado aplicado aos trabalhadores da Secretaria-Geral da Educação e Ciência, constata-se que a relação entre satisfação e absentismo pode não existir.

CONCLUSÃO

O absentismo e a satisfação profissional são temas estudados por várias ciências e por vários autores, pois tem sido uma preocupação crescente, não só no setor privado como também na Administração Pública. Estas com o intuito de analisar não só os fatores que a desencadeiam, mas também as suas consequências, na tentativa de conseguir que os trabalhadores estejam sempre satisfeitos no seu trabalho e com o seu trabalho e que a sua taxa de absentismo diminua.

O presente trabalho estuda o caso de um organismo público, e tem como objetivo conhecer quais as principais causas de absentismo, conhecer qual o grau de satisfação dos trabalhadores, qual a relação que possa existir entre o absentismo e a satisfação, e por fim apresentar algumas propostas de melhoria. As questões iniciais são as seguintes: qual a relação que existem entre a satisfação no trabalho e o absentismo? Será que a satisfação influencia a taxa de absentismo? Quais as causas do absentismo na Secretaria-Geral da Educação e Ciência?

O absentismo ocorre em maior número na situação de doença e nas ausências para consultas médicas e tratamentos. Alguns trabalhadores, com idades compreendidas entre 55 e 65 anos de idade, encontram-se já em situação de doença prolongada, ou seja, superiores a sessenta dias; estes casos são visíveis essencialmente em doenças incapacitantes e constantes do Despacho Conjunto n.º A-179/89-XI, de 22 de setembro. Estas ausências intensificam a taxa de absentismo, chegando algumas delas chegar aos 100%.

Posteriormente as licenças de vencimento e as faltas ocorridas no âmbito da parentalidade, nomeadamente as licenças parentais, contribuem igualmente para os níveis de absentismo que se encontram na Secretaria-Geral da Educação e Ciência.

Decorrente da análise das respostas ao inquérito por questionário pode-se verificar que os trabalhadores não estão satisfeitos com a sua posição remuneratória, com os prémios de desempenho e com a progressão profissional. No entanto, estas três variáveis não dependem do organismo em estudo, mas sim da legislação atual que é transversal a toda a Administração Pública.

Em todas as outras variáveis, os trabalhadores consideram-se satisfeitos, apesar de algumas com um grau de satisfação baixo, entre 3 e 3,35 pontos médios, como é o caso da formação, a participação nas tomadas de decisão e a participação nas atividades de melhoria. Por outro lado, existem variáveis em que o grau de satisfação ronda a média de 4 pontos, como é o caso do relacionamento com os colegas e com os dirigentes intermédios.

Algumas teorias afirmam a existência de uma relação entre a satisfação e o absentismo, contudo, na Secretaria-Geral, essa relação pode não existir. Os trabalhadores que responderam ao inquérito por questionário, mesmo com algumas variáveis de insatisfação consideram que, essa insatisfação, pode não ser um motivo válido para faltar ao trabalho.

Com tudo isto, e ainda assim, considera-se apresentar algumas propostas de melhoria, que podem ajudar no absentismo e simultaneamente na satisfação dos trabalhadores, nomeadamente:

- criação de uma atividade de lazer, a realizar em tempo de não trabalho, dentro do organismo, e que envolva grande parte dos trabalhadores, de forma a diminuir o stress,
- criação de campanhas e rastreios promocionais de saúde física e mental e,
- integração e apoio aos trabalhadores que regressam ao serviço, após um longo período de ausência, seja por doença ou licença.

BIBLIOGRAFIA

Agapito, Sandra Marreiros e Fernando Cardoso de Sousa (2010), “A Influência da satisfação profissional no absentismo laboral”, *Revista Portuguesa de Saúde Pública* (online), 2010; 28 (2)

Alberto, Octávio Manuel Gomes (ano desconhecido), “O Processamento da Atividade Administrativa” (online) consultado em 28.04.2016, disponível em: http://octalberto.no.sapo.pt/o_processamento_da_actividade_administrativa.htm

Alves, Vanilza (2010), “Teoria Burocracia”, Ebah (online) consultado em 26.04.2016, disponível em: <http://www.ebah.pt/content/ABAAAA48MAF/teoria-a-burocracia#>

Aragão, Cecília Vescovi (1997), “Burocracia, eficiência e modelos de gestão pública: um ensaio”, *Revista de Serviço Público*, (online), Ano 48, nº 3

Araújo, Joaquim Filipe (2000), *Tendências recentes de abordagem à reforma administrativa*, Revista da Associação Portuguesa de Administração e Políticas Públicas, volume I, nº 1

Araújo, Joaquim Filipe Ferraz Esteves (2013a), *Da Nova Gestão Pública à Nova Governação Pública: pressões emergentes da fragmentação das estruturas da administração pública*, Hugo Consciência Silvestre e Joaquim Filipe Araújo (coord.), *Coletânea em Administração Pública*, Lisboa, Escolar Editora

Araújo, Joaquim Filipe Ferraz Esteves e Hugo Consciência Silvestre (2013b), *A gestão orientada para os resultados em Portugal: contributos para a sua compreensão*, Hugo Consciência Silvestre e Joaquim Filipe Araújo (coord.), *Coletânea em Administração Pública*, Lisboa, Escolar Editora

Barreto, António (2002), *Tempo de Incerteza*, Lisboa, Relógio d' Água Editores

Batinga, Sybelle Morgana Macena (2012), “Administração Pública Burocrática e Administração Pública Gerencial”, (online) consultado em 02.05.2016. Disponível em: <http://www.egov.ufsc.br/portal/conteudo/administra%C3%A7%C3%A3o-p%C3%BAblica-buocr%C3%A1tica-e-administra%C3%A7%C3%A3o-p%C3%BAblica-gerencial>

Bezerra de Azevedo, Rosemere (2012), *Satisfação no Trabalho dos Profissionais de Cuidados de Saúde Primários. Estudo exploratório em profissionais de cuidados de saúde primários de um Agrupamento de Centros de Saúde*, Dissertação de Mestrado em Psicologia, Lisboa, Universidade Fernando Pessoa, Faculdade de Ciências Humanas e Sociais

Bezerra, Marcelo Moriconi (2011), *Retórica, política y administración pública*, México Universidad Autónoma Metropolitana

Bourdieu, Pierre (2014), *Sobre o Estado Curso no Collège de France (1989-1992)*, Lisboa, Edições 70

Brandão, Isac de Freitas *et. al* (2014), “Satisfação no serviço público: um estudo na Superintendência Regional do Trabalho e Emprego no Ceará”, *REAd. Revista Eletrônica de Administração* (Porto Alegre), 20(1), páginas 90-113

Burnham, James (1945), *The managerial revolution: what is happening in the World*, Harmondworth, Middlesex: Pinguin Books

Canotilho, J. J. Gomes (1999), *Estado de Direito*, Lisboa, Gradiva

Carapeto, Carlos e Fátima Fonseca (2005) *Administração Pública: modernização, qualidade e inovação*, Lisboa, Edições Sílabo

Carmo, Hermano e Manuela Malheiro Ferreira (1998), *Metodologia de investigação – guia para auto-aprendizagem*, Lisboa, Universidade Aberta

Caroço, José Gouveia e Manuela Faia Correia (2012), “Práticas de gestão de recursos humanos e satisfação no trabalho: papel mediador da motivação e comprometimento organizacional”, *Organizações e Trabalho*, (online), n.º 37-38, 41-61

Carolo, Daniel Fernando da Soledade (2006), *A Reforma da Previdência Social de 1962 na institucionalização do Estado-providência em Portugal*, Dissertação de Mestrado em Economia e Política Social, Lisboa, Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Economia e Gestão

Carvalho, Débora (2010), “As disfunções da burocracia transformam-se na própria “burocracia”, (online) consultado em 03.05.2016, disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/as-disfuncoes-da-burocracia-transformam-se-na-propria-burocracia/44412/>

Carvalho, Elisabete Reis (2007), *Políticas de Reforma Administrativa em Portugal*, Universidade Técnica de Lisboa

Carvalho, Elisabete Reis (2009), *Nova Gestão Pública: procura-se substituto*, Administração Pública Interface, edição 48

Cheloha, Randall S. e James L. Farr (1980), Absenteeism, job involvement and job satisfaction in an organizational setting, *Journal of Applied Psychology*, 65(4), 467-473

Chiavenato, Idalberto (1995), *Introdução à Teoria Geral da Administração*, Rio de Janeiro, Markon Ed., 4.^a Edição

Chiavenato, Idalberto (2006), *Princípios da Administração*, Rio de Janeiro, Elsevier

Cunha, Miguel Pina *et. al* (2010), *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, Lisboa, Edições Sílabo

Denhardt, J. e Robert Denhardt (2003) *The New Public Service: Serving, not Steering*. Armonk, M.E. Sharpe

Denhardt, J. V. e Denhardt, R. B. (2007). *The New Public Service: Serving, not steering*. New York: Armonk

Domingues, Ivo e José Pinheiro Neves (2009), *Tecnologia, gestão da qualidade e dos recursos humanos*, Ermesinde, Edições Ecopy

Entman, Robert M. (1993), “Framing: Toward Clarification of a Fractured Paradigm”, *Journal of Communication*, 43

Ferreira, Virgínia (2001), O inquérito por questionário na construção de dados sociológicos, em Augusto Santos Silva e José Madureira Pinto (org.), *Metodologia das Ciências Sociais*, Porto, Edições Afrontamento

Freire, João (2001), *Sociologia do Trabalho – Uma Introdução*, Porto, Edições Afrontamento

Gonçalves, Maria de Fátima dos Santos (2004), *Satisfação com o trabalho: continental major, um caso sui generis*, Dissertação de mestrado em Sociologia, Porto, Universidade do Porto, Faculdade de Letras

Graça, Luís (2002), *Absentismo global e específico: alguns problemas teórico-metodológicos*, (online) disponível em: <http://www.ensp.unl.pt/luis.graca/textos154.html>

Guedes, Joana Madalena Tavares Martins (2007), *O Internamento em Lar e a Identidade dos idosos*, Dissertação de Mestrado em Ciências do Serviço Social, Porto, Universidade do Porto, Instituto de Ciências Biomédicas Abel Salazar

Guibentif, Pierre (1985), “Génese da Previdência Social. Elementos sobre as origens da segurança social portuguesa e as suas ligações com o corporativismo”, *Ler História*, n.º 5, páginas 27-58

Hall, John A. e G. John Ikenberry (1990), *O Estado*, Lisboa, Editorial Estampa

Hill, Manuela Magalhães e Andrew Hill (2000), *Investigação por questionário*, Lisboa, Edições Sílabo

Hammer, Tove Helland e Jacqueline Landau (1981), Methodological issues in the use of absence data, *Journal of Applied Psychology*, (online), 66(5) 574-581.

Jabbour, Charbel José Chiappetta *et. al* (2012), Gestão de recursos humanos e desempenho operacional: evidências empíricas, *Gestão & Produção*, (online), 19(2), 347-360.

Johns, Gary (1978), Attitudinal and nonattitudinal predictors of two forms of absence from work, *Organizational Behavior and Human Performance*, (online), 22, 431-444.

Júnior, Waltter (2015), “Teoria da Burocracia de Max Weber – Resumo”, (online) consultado em 03.05.2016, disponível em: <http://www.estudoadministracao.com.br/ler/teoria-da-burocracia-de-max-weber/>

Kedogo, Joseph, Simone Sandholz e Johannes Hamhaber (2010), “Good urban governance, actors relations and paradigms: Lessons from Nairobi, Kenya, and Recife, Brazil.”, 46th ISOCARP Congress 2010

Kooiman, Jan (1993), *Modern Governance: New Government-Society Interactions*, London, Sage

Lima, Maria Luísa, Jorge Vala e Maria Benedita Monteiro (1988), “Os determinantes da satisfação organizacional – confrontos de modelos”, *Análise Psicológica*, (online), 3-4 (VI), 441-457

Lyons, Thomas F. (1972), Turnover and absenteeism: A review of relationships and shared correlates, *Personnel Psychology*, (online), 25, 271-281.

Madureira, César e David Ferraz (2010a), *As configurações político-administrativas e a selecção dos dirigentes – o caso da Administração Pública portuguesa*, em *Sociologia, Problemas e Práticas* n.º 63, disponível em: <http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/spp/n63/n63a04>

Madureira, César e David Ferraz (2010b), The need of a 21st century governance paradigm for public administrations, em *Public Policy and Administration*, n.º 31, página 35-48, disponível em: https://www.mruni.eu/upload/iblock/59e/3_c.madureira%20ir%20kt..pdf

Madureira, César e Miguel Rodrigues (2006), *A Administração Pública do século XXI: Aprendizagem organizacional, mudança comportamental e reforma administrativa*, *Comportamento Organizacional e Gestão*, volume 12, n.º 2, 153-171, disponível em: http://www.rcc.gov.pt/SiteCollectionDocuments/AP_sec-XXI_INA-2006.pdf

Madureira, César e Rodrigues, Miguel (2006), *A Administração Pública do século XXI: Aprendizagem organizacional, mudança comportamental e reforma administrativa*, *Comportamento Organizacional e Gestão*, (online), 12(2), 153-171

Marin, Antonio Lucas (1992), *Sociologia de la empresa*, Madrid, Iberico Europea de Ediciones, S.A.

McNeil, Marcia e Sean Steele (2011), “Workplace attendance management”, RHVOICE (online), consultado a 04-09-2017, disponível em: <http://www.hrvoice.org/keeping-workers-at-work-managing-absenteeism-in-the-workplace/>

Mendes, Inácio Manuel (2012), *Gestão estratégica de recursos humanos na Administração Pública: mito ou realidade?*, Dissertação de mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, Setúbal, Instituto Politécnico de Setúbal

Mendes, Norttt (2015), “Patrimonialismo, burocracia e modelo gerencial”, (online) consultado em 28.04.2016, disponível em: <http://www.administracaoemgestaopublica.com/>

Miguez, José (1979), “Absentismo: conceito, métodos e análise”, *Análise Psicológica*, (online), II, 3:415-419

Miranda, Jorge (2011), “Os novos paradigmas do Estado Social”, comunicação apresentada no XXXVII Congresso Nacional de Procuradores de Estado, realizado a 28 de setembro de 2011, Belo Horizonte

Moreira, José Manuel e André Azevedo Alves (2009), “Gestão Pública: entre a visão clássica da Administração Pública e o novo paradigma da Governação Pública”, *Revista Enfoques*, volume VII, n.º 11, pp. 11/36

Mozzicafreddo, Juan (1994), “O Estado-Providência em Transição”, *Sociologia Problemas e Práticas*, n.º 16, pp 11-40

Mozzicafreddo, Juan (2003), A Responsabilidade e a Cidadania na Administração Pública, em Juan Mozzicafreddo, João Salis Gomes e João S. Batista (org.), *Ética e Administração*, Oeiras, Celta Editora

Mozzicafreddo, Juan (2014), diapositivos da Unidade Curricular “Estado, administração e políticas pública”, no âmbito do Mestrado em Administração Pública, Lisboa, ISCTE

Muchinsky, Paul M. (1977), Employee absenteeism: A review of the literature, *Journal of Vocational Behavior*, (online), 10, 316-340

Neves, José e Albino Lopes (2000), Cultura organizacional, satisfação e cidadania organizacional, em A. Duarte Gomes (coord.), *Organizações em transição – contributo da psicologia do trabalho e das organizações*, Coimbra, Imprensa da Universidade de Coimbra

Nicholson, Nigel (1977), “Absence behavior and attendance motivation: A conceptual synthesis”, *Journal of Management Studies*, (online), 14, 231-252.

Novais, Jorge Reis (2006), *Contributo para uma Teoria do Estado de Direito*, Lisboa, Almedina

Nunes, A. J. Avelãs (2007), Do Estado Liberal à “Revolução Keynesiana”, consultado em 10.03.2016, disponível em: <http://www.odiario.info/b2-img/avelasnunes.pdf>

Nunes, V. S. (2011), Políticas e estratégias de formação profissional na administração pública. In Mozzicafreddo, J. & Gomes, J.S. (2011), *Projetos de inovação na gestão pública*, Lisboa, Mundos Sociais.

Osborne, David e Ted Glaeber (1992), *Reinventando o governo*, Brasília, MH Comunicação

Osborne, Stephen P. (2012), A prestação de Serviços Públicos: é o momento para uma nova teoria?, Hugo Consciência Silvestre e Joaquim Filipe Araújo (coord.), *Coletânea em Administração Pública*, Lisboa, Escolar Editora

Patinha, Inácia Maria Isidro Esteves (2012), *Estudo das causas do absentismo laboral numa Autarquia Local*, Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, Setúbal, Escola Superior de Ciências Empresariais, Instituto Politécnico de Setúbal

Peters, B. Guy (2013), “O que é Governança?”, *Revista TCU* (online) ano 45, número 127, disponível em:<http://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/download/87/85>

Pimentel, Francisco (2016), *Regime Jurídico das férias, faltas e licenças dos trabalhadores com vínculo de emprego público*, Coimbra, Almedina

Pimentel, Irene Flunser (2014), “O Estado-Providência em Portugal não tem 50 anos. Tem menos de 40 anos”, *Jornal Público* de 5 de março

Pimentel, Mariana Marques (2011), *Satisfação no trabalho – O caso do Município de Condeixa-a-Nova*, Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, Coimbra, Escola Superior de Altos Estudos, Instituto Superior Miguel Torga

Pinheiro, Paulo Jorge de Oliveira (2014), *Satisfação no trabalho dos colaboradores das CERCIs – Uma escala para sua mensuração*, Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, Vila Nova de Gaia, Escola Superior de Gestão, Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia

Pitschas, R. (2007), "Gestão do valor público. Um conceito de governação pública baseado no valor entre a economização e o bem comum.", in Mozzicafreddo, J., et al. (org.), *Interesse Público, Estado e Administração*. Lisboa, Celta Editora

Pitschas, Rainer (2003), Reformas da Administração Pública na União Europeia – Porque necessitamos de mais ética no serviço público?, em Juan Mozzicafreddo, João Salis Gomes e João S. Batista (org.), *Ética e Administração*, Oeiras, Celta Editora

Pollitt, Christopher (1993), *Managerialism and the Public Services*, Oxford, Basil Blackwell

Pollitt, Christopher e Geert Bouckaert (2004), *Public Management Reform: a comparative analysis*, Oxford, Oxford University Press

Portal Administração (2014), “A Teoria das Organizações de Max Weber”, (online) consultado em 02.05.2016. Disponível em: <http://www.portal-administracao.com/2014/01/max-weber-e-teoria-das-organizacoes.html>

Queiroz, Isis (2014), “Burocracia X Eficiência: O princípio do formalismo moderado como ferramenta de eficiência na Gestão Pública”, (online) consultado em 29.04.2016. Disponível em: <http://isisqueiroz.jusbrasil.com.br/artigos/112105696/burocracia-x-eficiencia-o-principio-do-formalismo-moderado-como-ferramenta-de-eficiencia-na-gestao-publica>

Ramos, A. G. (1989), *A nova ciência das organizações: uma reconceitualização da riqueza das nações*, Rio de Janeiro, FGV

Ramos, Célia Lopes (2016), *Absentismo – Caso de Estudo do Município de Moimenta da Beira*, Dissertação de Mestrado em Sistemas Integrados de Gestão, Guarda, Escola Superior de Tecnologia e Gestão, Instituto Politécnico da Guarda

Ramos, Susana Isabel Vicente (2003), *Satisfação/insatisfação profissional em professores de Educação Física do quadro de nomeação definitiva de Coimbra – Um estudo descritivo*, Dissertação de Doutoramento em Ciências do Desporto e Educação Física, Coimbra, Faculdade de Ciências do Desporto e Educação Física, Universidade de Coimbra

Rhodes, R. A. W. (1996), *The New Governance: Governing without Government*, *Political Studies*, 44 (4), pp. 652-667

Rocha, J. A. Oliveira (1991), *Princípios de Gestão Pública*, Lisboa, Editorial Presença

Rocha, J. A. Oliveira (2000a), *Modelos de gestão pública*, *Revista da Associação Portuguesa de Administração e Políticas Públicas*, vol. 1 (1).

Rocha, J. A. Oliveira (2000b), *O Modelo Pós-Burocrático: A Reforma da Administração Pública à Luz da Experiência Internacional Recente*, Fórum 2000: Reforma do Estado e Administração Gestionária. Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian, 3-4 julho de 2000.

Rocha, J. A. Oliveira (2001), *Gestão Pública e Modernização Administrativa*, Oeiras, INA

Rocha, J. A. Oliveira (2005), “Quadro Geral da Evolução da Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública”, comunicação apresentada na Conferência do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, consultado em 09.04.2016, disponível em: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/2902>

Rocha, J. A. Oliveira (2011), *Gestão Pública – Teorias, modelos e prática*, Lisboa, Escolar Editora

Rocha, J. A. Oliveira e Aldeia Vaz de Carvalho (2007), *Gestão de Pessoas nos Serviços Públicos*, Lisboa, Editora Rei dos Livros

Rodrigues, Miguel (2010), “Governança em rede: da Metáfora ao Objecto de Investigação”, *Administração Pública Interface* (online), página 24-30, disponível em: https://www.academia.edu/568198/Governan%C3%A7a_em_rede_da_met%C3%A1fora_ao_objecto_de_investiga%C3%A7%C3%A3o

Rueda, Fabian, Santos, Acácia e Lima, Robinsom (2012), Relação entre Satisfação no Trabalho e Clima Organizacional: Um Estudo com Trabalhadores, *Boletim de Psicologia*, Vol. LXII, N.º 137, 129-140

Salm, J. F., Menegasso, M. E. (2009), Os modelos de administração pública como estratégias complementares para a coprodução do bem público. *Revista de Ciências da Administração*, v.11, n. 25, p. 97-114

Santos, António J. Robalo (2008), *Estão Estratégica*, Lisboa, Escolar Editora

Secchi, Leonardo (2009), “Modelos organizacionais e reformas da administração pública, artigo em revista *Revista de Administração Pública*, (online), Rio de Janeiro, 43(2):347-69

Silva, Pedro Adão e (1997), *Estado-Providência: O modelo político do Estado Moderno*, Finisterra, n.º 24/25

Silva, Rui Brites (1998), “Para uma análise da satisfação com o trabalho”, *Sociologia – Problemas e Práticas*, (online), n.º 26, 149-178

Sousa, José Pereira (2010), “Procedimento Administrativo”, (online) consultado em 02.05.2016. Disponível em: <https://www.oa.pt/upl/%7Bcc431d8f-f1b5-4d91-ab56-67e753376a19%7D.pdf>

Steers, Richard M. e Susan R. Rothes (1978), *Majors influences on employee attendance: a process model*, (online) *Journal Applied Psychology*, 408-420

Teixeira, Carmem Olívia (2012), *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*, Dissertação de Mestrado em Gestão das Organizações - Ramo Gestão Pública, Bragança, Instituto Politécnico de Bragança

Vala, Jorge *et. al* (1994), *Psicologia social das organizações – estudos em empresas portuguesas*, Oeiras, Celta Editora.

FONTES

Constituição da República Portuguesa
Decreto-Lei n.º 10/2000, de 10 de fevereiro
Decreto-Lei n.º 123/96, de 10 de agosto
Decreto-Lei n.º 125/95, de 31 de maio
Decreto-Lei n.º 15-A/98
Decreto-Lei n.º 174/2001, de 31 de maio
Decreto-Lei n.º 220/84, de 4 de julho
Decreto-Lei n.º 272/88, de 3 de agosto
Decreto-Lei n.º 282/89, de 23 de agosto
Decreto-Lei n.º 319-A/76, de 3 de maio
Decreto-Lei n.º 4/2015, de 7 de janeiro
Decreto-Lei n.º 50/98, de 11 de março
Decreto-Lei n.º 89/2009, de 9 de abril
Decreto-Lei n.º 89-G/98, de 13 de abril
Decreto-Lei n.º 91/2009, de 9 de abril
Despacho conjunto A-79/89-XI, de 12 de setembro
Despacho n.º 11228/2015, de 7 de outubro
Lei n.º 12-A/2008, de 27 de fevereiro
Lei n.º 14/79, de 16 de maio
Lei n.º 16/2001, de 22 de junho
Lei n.º 18/2016, de 20 de junho
Lei n.º 29/87, de 30 de junho
Lei n.º 35/2014, de 20 de junho
Lei n.º 503/99, de 20 de novembro
Lei n.º 53-F/2006, de 29 de dezembro
Lei n.º 58/2008, de 11 de setembro
Lei n.º 66-B/2012, de 31 de dezembro
Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro
Lei n.º 8/2016, de 1 de abril
Lei Orgânica n.º 1/2001, de 14 de agosto
Lei Orgânica n.º 3/2005, de 29 de agosto

ANEXOS

ANEXO A - INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

O presente inquérito por questionário faz parte de um trabalho de projeto, no âmbito do mestrado em Administração Pública (ISCTE-IUL), no qual se pretende aferir a relação entre o absentismo e a satisfação dos funcionários da Secretaria-Geral da Educação e Ciência (SGEC). É garantido o anonimato, não sendo objetivo a recolha de qualquer tipo de informação que possa colocar em causa o direito à confidencialidade.

Por favor responda a todos os itens. Assinale com uma **cruz X** o número que melhor expressa a sua opinião, relativamente a cada afirmação.

Grata pela sua colaboração.

Sexo:

Masculino	
Feminino	

Classe Etária:

30 - 39 anos	
40 - 49 anos	
50 - 59 anos	
60 - 69 anos	

Nível de escolaridade:

1.º Ciclo	
2.º Ciclo	
3.º Ciclo	
Ensino Secundário	
Bacharelato	
Licenciatura	
Mestrado	
Doutoramento	

Indique o seu grau de satisfação em cada um dos seguintes aspetos utilizando a escala de 1 a 5, sendo que 1 corresponde a “Muito Insatisfeito” e o 5 a “Muito Satisfeito”:

	Muito insatisfeito (1)	Insatisfeito (2)	Nem satisfeito nem insatisfeito (3)	Satisfeito (4)	Muito satisfeito (5)
Ambiente de trabalho					
Autonomia nas suas funções					
Avaliação do seu desempenho					
Condições de trabalho					
Envolvimento dos trabalhadores na missão da SGMEC					
Formação					
Gestão de conflitos					
Horário de trabalho					
Igualdade de oportunidades					
Objetivos estabelecidos SIADAP					
Organização do trabalho					
Participação na tomada de decisões					
Participação nas atividades de melhoria					
Posição Remuneratória					
Prémios de desempenho					
Progressão Profissional					
Reconhecimento dos colegas					
Reconhecimento dos dirigentes de topo					
Reconhecimento dos dirigentes intermédios					
Relacionamento com dirigentes de topo					
Relacionamento com dirigentes intermédios					
Relacionamento com os colegas					
Rotina de funções					
Trabalho em equipa					

No quadro seguinte apresentam-se algumas frases relativas a alguns fatores que podem induzir a possibilidade de faltar ao trabalho. Assinale com uma **crux X**, as palavras ou as

frases que têm influência na sua decisão de faltar ao trabalho, numa escala de 1 a 4, no qual o 1 corresponde a “Discordo Totalmente” e o 4 a “Concordo Totalmente”.

	Discordo totalmente (1)	Discordo (2)	Concordo (3)	Concordo totalmente (4)
A remuneração é baixa				
Acidente de trabalho				
Ansiedade				
Assistência a filhos, netos e/ou familiares				
Cumprimento de obrigações				
Deficientes condições físicas de trabalho				
Desmotivação				
Doença				
Estatuto trabalhador-estudante				
Falecimento de familiar				
Falta de formação em conteúdos específicos				
Falta de reconhecimento pelo dirigente de topo				
Falta de reconhecimento pelo dirigente intermédio				
Insatisfação com a organização do serviço				
Insatisfação com as tarefas que desempenha				
Insatisfação com o ambiente de trabalho				
Insatisfação com o dirigente intermédio				
Insatisfação com o dirigente topo				
Insatisfação da progressão na carreira				
Mau ambiente no trabalho				
Parentalidade				
Problemas com os colegas				
Sentimento de injustiça no serviço				
Sobrecarga de trabalho				
Stress				

ANEXO B – AUTORIZAÇÃO DE DADOS E APLICAÇÃO DE INQUÉRITO

Ana Bernardo

De: Raúl Capaz Coelho
Enviado: quarta-feira, 13 de setembro de 2017 16:28
Para: Ana Bernardo
Assunto: Inquérito por questionário
Anexos: Inquérito por questionário 12092017.docx

Importância: Alta

Boa tarde Senhora Dra. Ana Bernardo,

Na sequência do requerimento, submetido no dia 5 de setembro, para autorização de recolha de dados estatísticos e de ausência, bem como de aplicação de um inquérito por questionário aos trabalhadores, para efeitos de realização de trabalho final para obtenção do grau de mestre, atento o parecer da DSPISG relativamente à proposta de inquérito, atentas as sugestões efetuadas e as adaptações verificadas, é concedida autorização para o solicitado nos termos aqui estabelecidos.

Desejo os maiores sucessos na concretização da sua Dissertação.

Com os melhores cumprimentos,

Raúl Capaz Coelho
Secretário-Geral do Ministério



Av. 5 de Outubro, 107
1069-018 Lisboa - Portugal
Tel.: (351) 21.781.16.00
Fax: (351) 21.797.80.20

www.sec-geral.mec.pt
e-mail: geral@sec-geral.mec.pt
e-mail: cirep@sec-geral.mec.pt



Palácio das Laranjeiras
Estrada das Laranjeiras, 205
1649-018 Lisboa - Portugal
Tel.: (351) 21.723.10.00

 Antes de imprimir este e-mail, pense se necessita mesmo de o fazer

CURRICULUM VITAE

Informação pessoal			
Nome	Ana Paula Paiva Bernardo		
Sexo	Feminino		
Morada	Rua da Paz, n.º 7	Localidade	Pedernais
Código Postal	2620-353 Ramada	Freguesia	Ramada
Concelho	Odivelas	Distrito	Lisboa
Telefone	21 934 30 86	Telemóvel	96 99 96 513
Correio electrónico	bernardo.ana@gmail.com		
Nacionalidade	Portuguesa	Naturalidade	Angolana
Data de nascimento	1 de outubro de 1974		
Cartão de Cidadão	10267366		
Contribuinte	211020508		
Carta de Condução	L - 1501145	Apta para Categoria	B - Ligeiros
Estado Civil	Solteira		
Habilitações literárias e profissionais			
2014/2015	Pós-Graduação em Administração Pública, no ISCTE, Média 14 (catorze) valores.		
2004/2005	Conclusão da Licenciatura em Sociologia , na Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Média Final – 14 (catorze) valores.		

Situação Jurídica / Funcional	
Situação Actual	Contrato de Trabalho em Funções Públicas por Tempo Indeterminado
Carreira e categoria	Técnica Superior / Técnica Superior
Organismo onde exerce funções	Secretaria-Geral da Educação e Ciência Direção de Serviços de Gestão de Recursos Humanos Divisão de Processamento de Vencimentos e Abonos
Experiência Profissional	
janeiro 2014 até à presente data	<p><i>Processamento de Vencimentos, em sistema informático SRH, para os Gabinetes Ministeriais do Ministério da Educação e do Ministério da Ciência, Tecnologias e Ensino Superior e também do Centro Cultural e Científico de Macau:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - inserção de assiduidade, horas extraordinárias, penhoras e execuções fiscais, ajudas de custo e outras deslocações, outros abonos e descontos, prestações sociais e parentalidade, - gestão e atualização dos dados de cadastro, - processamento de vencimentos: abonos e descontos, - elaboração dos mapas e ficheiros salariais financeiros, - elaboração do Modelo 10 do IRS, declarações de retenção na fonte, conhecimentos de DMR, - elaboração, correção e validação do ficheiro da CGA, na aplicação RCi, - conhecimentos de legislação relativa à CGA e Segurança Social, - relação Contributiva e Prestações Sociais, Parentalidade, - elaboração e conferência de guias de reposição abatidas e não abatidas nos pagamentos, - elaboração e conferência de folhas de pagamento manual,

- conhecimentos de legislação relativa à CGA e Segurança Social
- relação Contributiva e Prestações Sociais, Parentalidade,
- elaboração e conferência de guias de reposição abatidas e não abatidas nos pagamentos,
- elaboração e conferência de folhas de pagamento manual.

Outras funções:

- elaboração do Mapa de Previsões Mensais de Execução (Orçamental) dos Gabinetes Ministeriais,
- elaboração de mapas para o Orçamento de Estado, relativo a despesas de pessoal, dos Gabinetes do Ministério da Educação e do Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior.

janeiro 2014 até à abril de 2017

Coordenadora da área de assiduidade da Secretaria-Geral:

- apoio técnico e legislativo,
- apoio informático no sistema informático ao programa de gestão de assiduidade – Millennium3.

julho de 2011 até dezembro de 2015

Processamento de Vencimentos, em sistema informático SAP, para a Secretaria-Geral, Gabinetes Ministeriais e PROALV:

- alteração e retificação do cadastro dos trabalhadores, níveis remuneratórios, subsídios, suplementos remuneratórios, abonos e descontos, ADSE, CGA, Segurança Social e Autoridade Tributária,
- parentalidade: legislação, subsídios,
- assiduidade: faltas, férias e licenças, horários de trabalho,
- processamento mensal de remunerações,
- emissão, conferências e eventuais erros nos recibos de vencimento,
- Elaboração de mapas e ficheiros mensais de vencimentos,
- Homebanking,
- Relatórios e estatísticas,

	<p>- Elaboração, verificação e entrega do ficheiro mensal da ADSE</p> <p><i>Outras atividades, das quais:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Mapas de Custos de Pessoal, para Orçamento de Estado 2012, dos organismos do Ministério da Educação e dos Gabinetes, - Cálculo de Diferenciais de Cessação de Funções de Cargos Ministeriais, - Mapas Mensais de Trabalho Extraordinário dos Gabinetes, - SIOE – Introdução de Trabalhadores dos Gabinetes, - Júri do Período Experimental de uma Técnica Superior.
abril a junho 2013	Regime de Prestação de Serviços, em tempo parcial. Explicações de Economia 10.º e 11.º ano; preparação para exame nacional. Resultado do exame nacional 12 valores.
maio a junho de 2011	Regime de trabalho por conta própria, em tempo parcial. Apoio escolar, a todas as disciplinas, a aluno do 5.º ano de escolaridade.
08.06.2009 até 17.06.2009	Regime de trabalho por conta própria, em tempo parcial. Explicações de Economia 10.º e 11.º ano; preparação para exame nacional. Resultado do exame nacional: 11 valores.
10.11.2007 até 30.06.2009	Regime de trabalho não remunerado, em tempo parcial, numa Instituição de Solidariedade: Explicações a alunos do 2.º e 3.º anos, da licenciatura em Sociologia: apoio escolar e ajuda na preparação de trabalhos académicos a todas as disciplinas.

16.03.2009 até 15.07.2011	Assistente Técnica do Quadro de pessoal do ACES Lisboa Norte Continuação das funções exercidas na área de pessoal/recursos humanos, com exercício de funções na Unidade de Apoio à Gestão do Agrupamento de Centros de Saúde de Lisboa Norte (no qual se inclui o centro de Saúde do Lumiar).
23.06.2008 até 15.03.2009	Assistente Técnica do Quadro da Administração Regional de Saúde de Lisboa e Vale do Tejo, I.P., com exercício de funções no Centro de Saúde do Lumiar , em regime de Mobilidade Interna.
19.06.2006 a 22.06.2008	<p>Início de funções na área de pessoal/recursos humanos, do mesmo Centro de Saúde:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elaboração e processamento de vencimentos, - Assiduidade: faltas, férias e licenças, - Elaboração e gestão de mapas de produtividade e absentismo, trabalho extraordinário e greve dos profissionais, - Gestão dos contratos e acumulação de funções dos profissionais, - Cálculo de prestações sociais e outros subsídios, - Emissão e redação de declarações e outros documentos, - Atendimento aos profissionais do Centro de Saúde, - Gestão de processos de acidentes em serviço, - Gestão de processos individuais dos trabalhadores do Centro de Saúde, - Organização da formação interna e externa dos profissionais, - Reembolsos da ADSE, - Utilização informática na ótica do utilizador e no programa RHV (Recursos Humanos e Vencimentos),

<p>19.06.2006 a 22.06.2008 (continuação)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Composição de júri de procedimento concursal comum para Assistentes Técnicos para o ACES Lisboa Norte, 1.º vogal suplente, - Composição de júri de procedimento concursal comum para Assistentes Operacionais para o ACES Lisboa Norte, 1.º vogal efectivo, - Expediente geral e arquivo, - Preletor na formação: “<i>Regime de Faltas e Férias</i>”, na Unidade de Saúde Familiar das Conchas, com duração de 7 horas.
<p>02.05.2005 a 19.06.2006</p>	<p>Assistente Administrativa, no Centro de Saúde do Lumiar, com vínculo definitivo, com funções na área de contabilidade:</p> <ul style="list-style-type: none"> - conferência de caixa diária, - receção, contagem e depósito diário de receitas, - elaboração mensal da Receita de Fundos Próprios, - elaboração e entrega mensal de Taxas Sanitárias, - receitas e pagamentos, despesas e cabimentos contabilísticos, - atendimento telefónico e público, - processamento de trabalhos informáticos diversos. <p>Desempenhou também funções gerais, prestando apoio nas seguintes áreas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - apoio administrativo à responsável Administrativa, - registo de entrada e saída de correspondência da Secção de Pessoal/RH, - apoio administrativo à Direção do Centro de Saúde do Lumiar, - atendimento ao público, - marcação/desmarcação de consultas, - domínio no âmbito do programa SINUS.

<p>fevereiro 2000 até 31.03.2005</p>	<p>Assistente Administrativo na Escola Secundária de Caneças, área de alunos. Experiência em: todos os trabalhos inerentes à área de alunos da escola:</p> <ul style="list-style-type: none"> - atendimento telefónico e público: a alunos, encarregados de educação e docentes, - apoio aos alunos e docentes na realização de matrículas, referentes ao 3.º ciclo do ensino básico, ensino secundário e ensino recorrente, - apoio e conferência de certificados de matrículas, - conferência de anulações de matrícula, - gestão de processos de transferência de alunos para outros estabelecimentos de ensino, - conhecimento de todos os programas dos agrupamentos lecionados nesse estabelecimento de ensino, nos vários níveis de ensino, - apoio aos docentes na conferência de registos biográficos e pautas de avaliação dos alunos, - elaboração de certificados de habilitações literárias e diplomas, - recebimento e conferência dos boletins de inscrição para os exames nacionais e provas globais, - apoio geral ao grupo de docentes do secretariado de exames, - domínio informático do programa ENES, - gestão de processos de alunos estrangeiros, e apoio nas suas equivalências, ao abrigo da legislação em vigor, - arquivo e expediente geral, - cobrança de receitas, - consulta e leitura de legislação referente à área de alunos, - realização de trabalhos informáticos e dactilógrafos, - expedição de correspondência para os CTT.
--	--

1998 até fevereiro de 2000 Administrativa numa empresa de Mobiliário e Decoração de Lojas

- Silmormóvel. Experiência em:
- atendimento telefónico,
- atendimento pessoal de fornecedores e clientes,
- faturação,
- arquivo geral,
- informática na ótica do utilizador.

Formação profissional

09.02.2017 Formação sobre “Ética, Gestão Pública e Prevenção da Corrupção na Administração Pública”, 3 horas, Secretaria-Geral da Educação e Ciência.

25.11.2016 Curso de “Formação profissional de novos Auditores 19011”, 36 horas, EIC – Formação, Lda.

28.10.2016 Formação em “Curso Europeu de Primeiros Socorros”, 12 horas, Escola de Socorrismo Cruz Vermelha Portuguesa.

13.12.2013 Curso de Formação Profissional “U50 – Utilização Fundamental de Microsoft Excel 2010”, 15 horas, Rumos.

23.10.2013 Curso de Formação “Regime de férias, faltas e licenças e o processamento de remunerações”, 30 horas, Companhia Própria.

20.04.2012 Ação de Formação “Processos de Gestão de Recursos Humanos assente em tecnologia SAP RH”, 36 horas, Secretaria-Geral do Ministério da Educação e Ciência.

29.09.2011 Curso “GEADAP (SIADAP 23) – Administração do Sistema – 6.^a Edição”, 3 horas, Ministério das Finanças e da Administração Pública – Instituto de Informática.

21.10.2010 Curso de Formação Profissional “O Regime de Contrato de Trabalho em Funções Públicas”, 12 horas, Administração Regional de Saúde de Lisboa e Vale do Tejo, IP.

20.04.2010 Curso de Formação “Inglês nível 1”, 40 horas, City School.

30.10.2009	Curso de Formação Profissional “Aplicação Informática das Comissões Gratuitas de Serviço e Equiparações a Bolseiro, 3 horas, Administração Regional de Saúde de Lisboa e Vale do Tejo, IP.
30.07.2009	Curso de Formação Profissional “Base de Dados RHV (Recursos Humanos e Vencimentos) – Esclarecimentos”, 6 horas, Administração Regional de Saúde de Lisboa e Vale do Tejo, IP.
30.06 a 01.07.2009	Curso de Formação Profissional “Base de Dados RHV (Recursos Humanos e Vencimentos) – Avançado”, 12 horas, Administração Regional de Saúde de Lisboa e Vale do Tejo, IP.
04 a 08.05.2008	Curso de Formação Profissional “O Novo Regime Jurídico dos Trabalhadores que exercem Funções Públicas”, 30 horas, Administração Regional de Saúde de Lisboa e Vale do Tejo, IP.
16.01.2008	Curso de Formação ALERT® - P1, 4 horas, Alert Life Sciences Computing, S. A.
2007.06.21	Sessão de Formação – Gestão de Conflitos, 1 hora, Centro de Saúde do Lumiar.
2007.05.24	Sessão de Apresentação do Módulo Clínico e Módulo Estatístico do Programa Vita-Care, 1 hora, Centro de Saúde do Lumiar.
2007.04.09	Certificado de Aptidão Profissional n.º EDF 441354/2007 DL, válido até 2012.04.09.
2006/2007	Formação Pedagógica Inicial de Formadores, 90 horas, CAF – Centro de Apoio & Formação Empresarial, Lda.
2006	Receita do Serviço Nacional de Saúde – Taxas Moderadoras, 3 horas, Administração Regional de Saúde de Lisboa e Vale do Tejo Sub-Região de Saúde de Lisboa.
2002	Sensibilização à Educação Especial, 50 horas, Centro de Formação de Professores D. Dinis.
2001	Atendimento ao Público e Comportamento Profissional, 25 horas, Centro de Formação de Professores D. Dinis.

- 2000** Formação em Contabilidade, 250 horas, CAF – Centro de Apoio & Formação Empresarial, Lda. Constituído pelos seguintes módulos: Contabilidade Geral, Fiscalidade, Gestão Financeira, Contabilidade Analítica e Informática de Contabilidade.
- 1998** Secretariado e Administração, 45 horas, CEV – Consultores em Engenharia do Valor, Lda.
- 1998** Formação em Access e Power Point, 40 horas, CIOD - Centro Informático de Odivelas, Lda.
- 1997** Formação em Winword e Excel, 120 horas, CIOD - Centro Informático de Odivelas, Lda.

Competências e Aptidões pessoais

Língua Inglesa

Compreensão		Conversaço		Escrita
Compreensão	Leitura	Interaço oral	Produoço oral	Média
Média	Média	Média	Média	

Competências e Aptidões informáticas

Conhecimentos de informática na ótica do utilizador: Microsoft Office, SINUS, RHV, SAP, SRH, RCi.

Competências e Aptidões sociais

Convívio agradável, capacidade de trabalhar em grupo ou individualmente, fácil comunicação e boa expressão oral e escrita, adaptação a diferentes meios multiculturais e disciplinares; facilidade em relacionamento com diferentes estratos sociais e geracionais.

Competências e Aptidões de Organização

Organizada, responsável, eficiente, capacidade de realização de trabalhos dentro do prazo estabelecido, facilidade de gestão de prioridades de trabalho.