



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Motivação no Atendimento ao Público no SEF

Maria de Fátima Pires Pereira Gonçalves

Mestrado em Administração Pública

Orientador Científico

Professora Doutora Maria Asensio Menchero

Iscte

Outubro, 2021



Departamento Sociologia e Políticas Públicas

Motivação no Atendimento ao Público no SEF

Mestrado em Administração Pública

Maria de Fátima Pires Pereira Gonçalves

Orientador Científico

Professora Doutora Maria Asensio Menchero

Iscte

Outubro, 2021

Agradecimentos

Agradeço a toda a minha família pelo apoio incondicional neste meu projeto.

À Sra Professora Doutora Maria Asensio Menchero que me acompanhou neste desafio.

Aos meus professores, que muito me ensinaram, e me mostraram uma outra forma de ver a Administração Pública, aos meus queridos colegas de turma, uma turma com um forte sentimento de interajuda e incentivo.

Ao Sr Diretor Nacional do Serviço de Estrangeiros e Fronteiras TG Botelho Miguel, que autorizou que eu realizasse o inquérito com os meus colegas a nível nacional.

Aos meus Diretores Regionais, primeiro o Inspetor Coordenador Dr Paulo Torres e depois o Inspetor Coordenador Mestre José Caçador, que se prontificaram desde o início em colaborar comigo, ao Chefe do DRED Inspetor Chefe Manuel Teixeira.

À Dra Cristina Vieira Gonçalves do Gabinete de Relações Públicas, que prontamente me facultou o seu trabalho (a evolução do SEF, no seu 35º aniversário).

A todos os meus colegas e amigos que diariamente colaboram comigo, que para além de responder ao meu inquérito, responderam também a outras questões levantadas como as propostas de melhoramento.

Aos Diretores Regionais, aos Chefes das Delegações, que se prontificaram a colaborar comigo, e a todos os meus colegas a nível nacional, que mesmo não me conhecendo, tão amavelmente participaram neste meu inquérito.

Muito obrigada!

Resumo

O principal objetivo deste trabalho-projeto é analisar os fatores de motivação dos trabalhadores do SEF que desempenham funções no atendimento ao público.

Embora o universo destes trabalhadores seja muito reduzido, são fundamentais para o desempenho das funções do SEF. Para um serviço de excelência é crucial compreendermos o que leva os trabalhadores a estarem motivados.

Este é o primeiro estudo sobre a motivação destes trabalhadores em específico. Para analisar este tema o trabalho-projeto inclui também uma análise empírica de caráter quantitativa sobre o estudo de caso.

Através da análise de teorias da motivação, pelos seus valores intrínsecos como a segurança no trabalho e pelos valores extrínsecos como as tecnologias e os espaços físicos onde se trabalha, verificamos que os indivíduos procuram através do seu trabalho melhorar as suas potencialidades, e à medida que o trabalho no setor público satisfaz as suas necessidades, a motivação destes fica mais evidente.

A metodologia aplicada foi uma análise quantitativa através de um inquérito junto destes trabalhadores, complementada com métodos qualitativos referentes à consulta de artigos, livros e relatórios.

Conclui-se que a principal motivação destes trabalhadores é o seu sentido de missão, contudo a segurança no trabalho tem também grande influência na motivação para os fixar no SEF.

Pretende-se apresentar algumas sugestões para melhorar a motivação de todos em geral, e cada um em particular, que aqui desempenha funções, sempre sob a orientação do seu superior hierárquico, seguindo as diretivas da Direção Nacional.

Palavras-Chave: Motivação, Administração Pública, Liderança, Atendimento ao Público.

Abstract

The main objective of this project-work is to analyse the motivation factors of the SEF workers who perform public service functions.

Although the universe of these workers is very small, they are fundamental to the performance of SEF's functions. For a service of excellence, it is vital that we understand what leads workers to be motivated.

This is the first study on the motivation of these workers in specific. To analyse this theme the project work also includes an empirical analysis of a quantitative nature on the case study.

Through the analysis of theories of motivation, by its intrinsic values such as job security and extrinsic values such as technologies and physical spaces where one works, we see that individuals seek, through their work, to improve their abilities, and as the work in the public sector meets their needs, their motivation becomes more evident.

The methodology applied was a quantitative analysis through a survey among these workers, complemented with qualitative methods referring to the consultation of articles, books and reports.

It can be concluded that the main motivation of these workers is their sense of mission, however job security also has a great influence on their motivation to stay at SEF.

It is intended to present some suggestions to improve the motivation of all in general, and each one in particular, who performs duties here, always under the guidance of their hierarchical superior, following the directives of the National Directorate.

Keywords: Motivation, Public Administration, Leadership, Public Service.

Índice

Introdução	10
Capítulo I - Revisão de Literatura.....	11
1.1 - Revisão da literatura	11
1.2 – Motivação.....	12
1.2.1 A motivação, e as suas diferentes teorias.....	12
1.2.2 A motivação na Administração Pública.....	16
1.3 - Liderança	17
1.3.1 Breve História das teorias de liderança.....	17
1.3.2 Liderança e Motivação.....	18
1.3.3 Definição de um bom líder.....	18
Capítulo II - A Administração Pública	20
2.1 - Os Dirigentes	20
2.2- A Administração Pública.....	22
2.3 - A reforma na AP.....	31
Capítulo III - O SEF.....	33
3.1 - Como está o SEF hierarquicamente organizado?	33
3.2 – O SEF e a sua Missão	36
Capítulo IV - Metodologia e Questionário	40
4.1 – Metodologia	40
4.2 – Questionário.....	42
Capítulo V – Análise.....	44
5.1 - Resultados e discussão.....	44
5.2 - Análise de dados.....	45
Capítulo VI - Conclusão e Recomendações.....	47
6.1 - Propostas de melhoramento.....	47
6.2 - Conclusão	49
6.3 - Limitações na Investigação.....	50
Bibliografia:	51
Fontes.....	51
Referências:.....	52

Anexos	58
Anexo A - Inquérito	58
Anexo B	65
Anexo C	66

Introdução

Este estudo incide especificamente, sobre a motivação dos trabalhadores que desempenham funções no atendimento ao público, e aqui, as ordens de serviço divulgadas pela Direção Nacional do Serviço ditam a forma de trabalhar de cada equipa, o espaço físico, os horários, as tecnologias disponíveis. No seu conjunto são fatores fundamentais para o bom desempenho de todos, pois os recursos humanos são hoje o coração de qualquer organização, e estes se motivados irão prestar um serviço de qualidade, orientados para a eficiência e eficácia, de forma a alcançar os objetivos determinados.

O ambiente entre colegas, e entre os trabalhadores e as chefias, tal como as práticas processuais, influenciam de forma direta a motivação dos trabalhadores, e consequentemente o seu desempenho profissional. Pretende-se através deste estudo perceber esta complexidade da motivação dos trabalhadores no atendimento ao público.

Este estudo está dividido em seis grupos, sendo que; foi necessário estudar as teorias da motivação e da liderança, fazer uma análise do ambiente de trabalho, observar como se integram os trabalhadores no SEF, e, para finalizar apresentam-se algumas sugestões que visam a melhorar a motivação desses trabalhadores.

Os textos estão organizados em capítulos, começando pela revisão da literatura, em que são discutidas algumas teorias de motivação e de liderança, em seguida é apresentada a Administração Pública. O terceiro capítulo é dedicado ao SEF, organismo sobre o qual incide o trabalho, e a sua missão, no quarto capítulo dedicamo-nos à metodologia aplicada e ao questionário. O quinto e sexto capítulos são dedicados aos resultados, à análise e à sua discussão, por fim temos as recomendações e as conclusões obtidas.

“O sucesso de qualquer organização depende da habilidade que os seus diretores têm em proporcionar um ambiente motivacional para os seus trabalhadores” (Mumbi, 2015).

A estratégia de motivação laboral é tão eficaz, quanto os sistemas adotados pelos motivadores de forma a corresponder aos valores e metas dos trabalhadores (Tamayo, Alvaro e Paschoal, Tatiane, 2003).

É fundamental que cada trabalhador se comprometa com a organização, pois o seu trabalho é essencial para a concretização dos objetivos estipulados pelo governo, quer a nível nacional quer a nível internacional. É importante que todos conheçam a sua função e a desempenhem

com eficiência e eficácia. O espaço onde se desenvolve também deve preencher alguns requisitos, sendo fundamental que não seja intimidatório ou desleixado. O bem-estar de todos deve ser uma preocupação constante dos dirigentes da organização.

Os princípios fundamentais da Administração Pública devem estar sempre presentes na memória de todos, como o servir a comunidade, a igualdade e a equidade no tratamento, a transparência, a ética, a justiça, todos devem ser visíveis aos olhos de quem os procura.

Este trabalho dedica-se a estudar de que forma os trabalhadores da administração pública, que desenvolvem funções no atendimento ao público do SEF, conseguem estar motivados, sendo que os salários já não são considerados como um estímulo, assim como a possibilidade de ascensão na carreira e até a promoção social fica muito aquém do espectável, será o sentido de missão aquilo que faz com que os trabalhadores ainda sintam que podem fazer a diferença, ficando pelo sentimento de dever cumprido e pela realização pessoal.

Capítulo I - Revisão de Literatura

1.1 - Revisão da literatura

A literatura consultada de diversos autores, em diferentes contextos, quer na área da Psicologia, quer na área dos Recursos Humanos, mostra-nos de que forma podemos incentivar, estimular e cativar os trabalhadores da administração pública, para conseguirmos atingir as metas definidas para a organização, sem, contudo, perder a motivação e a satisfação, pelo dever cumprido para com a sociedade.

Através da leitura de diversos livros, textos científicos, teses de mestrado, trabalhos-projeto, dissertações, e investigações realizadas em organizações específicas, levantando questões e analisando as diferentes formas de ver as teorias que conduzem as organizações no sentido de conseguir cativar e fixar os seus trabalhadores.

Apesar da motivação dos trabalhadores ser um tema já muito desenvolvido, por diferentes disciplinas, continua a ser importante a sua discussão; a motivação, é um fator determinante para a obtenção da realização da tarefa que está determinada.

A motivação é o que faz a pessoa agir numa determinada maneira, de forma a conseguir obter os resultados esperados. Existem múltiplos fatores que podem condicionar o desempenho das funções, quer de forma positiva quer de forma negativa, estes fatores podem ser internos, como o sentimento de comprometimento para com a organização, ou com os dirigentes, ou externos determinados pelo que nos rodeia, quer seja a possibilidade de ascensão de carreira, quer pelo espaço em que se trabalha, ou até pelo ambiente criado pela equipa.

1.2 – Motivação

1.2.1 A motivação, e as suas diferentes teorias

Atrair e manter os trabalhadores é uma grande preocupação para os líderes; por conseguinte, saber como motivar os seus trabalhadores e equipas tem angariado cada vez mais atenção.

A motivação é estudada por diferentes disciplinas, como a psicologia e os recursos humanos, e refere-se aos fatores que atuam sobre ou dentro de uma pessoa e que a estimulam a realizar determinadas tarefas orientada para a obtenção de determinados objetivos.

Nem sempre a motivação é algo que se consiga definir de forma clara e evidente, pode estar relacionada com as emoções e com os sentimentos, sendo algo individual e interno, ou pode mobilizar um grupo de forma a juntar as suas energias para a obtenção de algo que procuram no seu todo.

De acordo com Chiavenato (2014) a “motivação é a pressão interna surgida de uma necessidade, também interna e excitada (via eletroquímica) as estruturas nervosas, origina um estado energizado que impulsiona o organismo à atividade iniciando, quando e mantendo a conduta até que alguma meta (objetivo, incentivo) seja conseguida ou a resposta seja bloqueada”.

A motivação pode ser gerada por fatores intrínsecos ou extrínsecos, mais conhecida como a Teoria dos dois fatores de Herzberg (Herzberg, 1959).

Os fatores intrínsecos são algo interno. Como refere Vallerand (2004), a motivação intrínseca parte do prazer que a pessoa sente quando participa ou executa alguma atividade, cujo objetivo é obter prazer e satisfação. Alguns exemplos são a vontade de realizar um determinado trabalho, o sentimento de realização ou responsabilidade ou também a autonomia no trabalho, o saber fazer, o gosto pelo trabalho que se realiza. O prazer e a satisfação na conclusão do trabalho final, a satisfação pela sua realização, a vontade de aprender, ou até a possibilidade de ascender na carreira pela demonstração de saber fazer, são os fatores que determinam a ação que o trabalhador motivado irá desenvolver, pela simples razão de querer saber mais.

Os fatores extrínsecos são determinados pelo que nos rodeia, como o espaço físico, é algo exterior à pessoa. A possibilidade de ascensão na carreira ou a possibilidade de um melhor salário, um trabalho estável ou ainda um bom ambiente de camaradagem em contexto profissional (Sílabas & Desafios, 2015) são alguns exemplos de como o ambiente de trabalho pode influenciar a motivação.

Para existir motivação deverá existir um objetivo, um desafio, para o indivíduo, e, quanto mais complexa for a atividade, o objetivo, o desafio, maior será o estímulo para o conseguir manter motivado (Locke, 1968).

É fundamental ter a capacidade de gerir um ambiente de troca de informação, com a motivação para a realização da tarefa, que faça cada um sentir-se mais satisfeito consigo próprio na conclusão do objetivo (Wiseman, Tony & Ghost, Hunter, 2014).

A chamada dinâmica de grupo é essencial no trabalho de equipa. Os trabalhadores desmotivados podem prejudicar o trabalho da equipa ou da organização, de forma grave e a sua recuperação poderá ser lenta e dolorosa.

Existe entre as técnicas de motivação, uma correlação direta na procura do mesmo objetivo, a análise do comportamento humano. É fundamental que a organização compreenda a satisfação dos trabalhadores através dos valores intrínsecos, dos objetivos de cada um, e as atitudes que tomam perante cada estímulo, pois todos devem ser reconhecidos pelo esforço desenvolvido dentro da organização. A evolução dos conceitos tornou esta abordagem mais humana, mais voltada para a realização pessoal de cada um dos indivíduos, mas, diferente de cada uma delas, não se anulando, pois não são concorrentes, antes complementando-se.

No modelo proposto por Siqueira (2008), há fatores determinantes na satisfação e motivação para o trabalho, como a satisfação com os colegas, o salário, as regalias sociais, a chefia, o tipo de trabalho e ainda as possíveis promoções. O esquema criado por Siqueira & Gomide Jr (Siqueira, MMM & Gomide Jr, Sinésio, 2004), onde se estuda e explica a interligação entre a satisfação e o bem-estar do trabalhador na realização do seu trabalho diário, associado ao comprometimento para com a organização, a sua interligação no relacionamento entre colegas e com as chefias.

Robbins (2005) diz-nos que a motivação pode ter três características, a primeira será o trabalhador estar focado no trabalho que tem, para realizar na meta que tem para atingir, e essa realização proporcionar-lhe-á satisfação ou realização pessoal, outra será a intensidade com que vai realizar a tarefa ou será esta uma obrigação do trabalhador, e ainda a permanência no tempo, durante quanto tempo terá que realizar essa tarefa, todas estas características podem interferir diretamente na motivação.

Para Rocha (2007) a motivação tem variáveis situacionais, isto é, depende das condicionantes exteriores ao trabalhador, não só do seu estado de espírito, as situações envolventes quer o espaço físico, quer as tecnologias, quer as diretrizes determinadas para a realização da tarefa.

A possibilidade de um melhor salário ou a progressão na carreira, o trabalho em si, poderão também proporcionar satisfação ao trabalhador, é importante que este sinta que consegue realizar a tarefa tal como lhe é solicitado. Assim, a motivação é fulcral para o desempenho dos trabalhadores, e o sucesso da organização, devendo os objetivos estar ao alcance dos trabalhadores (Lee, Michael T & Raschke, Robin L, 2016).

É necessário que os trabalhadores sintam que as suas tarefas estão a inovar, a criar e a acrescentar valores aos serviços produzidos (Pinto, Lauisa B & Boas, Ana Alice Vilas & Pereira, José Roberto, 2013), surge assim “o grande desafio de manter a eficiência e eficácia organizacional e ao mesmo tempo disponibilizar uma estrutura em que o trabalhador se sinta satisfeito e motivado com o trabalho”.

As relações sociais que se criam dentro de uma organização, entre colegas, e entre os trabalhadores e as chefias, o espaço em que se desenvolve o trabalho, o tipo de trabalho que se realiza, os salários e os benefícios que daí se obtém, as perspetivas de progressão na carreira, a estabilidade, tal como a quantidade de trabalho, podem revelar por si só, um sentimento de satisfação e motivação, ou não, de cada trabalhador (Siqueira, MMM & Gomide Jr, Sinésio, 2004).

Abraham Maslow (psicólogo americano) faz-nos uma demonstração das necessidades de cada pessoa e da forma como estas estão organizadas hierarquicamente (chamada a pirâmide de Maslow, para a sua teoria da motivação humana em 1943), desde as mais básicas (fisiológicas), passando pela necessidade de segurança, afirmação social, autoestima e chegando à autorrealização, a necessidade do ser humano desenvolver as suas capacidades em pleno (Chiavenato, Idalberto, 1987). Cada individuo sente a motivação como um estímulo para a realização de determinada tarefa, com menor esforço e de forma mais prazerosa, passando de um nível para o outro, mas só quando o primeiro está realizado. Influenciando a motivação e a satisfação para a concretização das metas a atingir.

A teoria da expectativa, também chamada teoria da expectância desenvolvida por Victor Vroom (Retondo, Lucas, 2020), que também pode ser utilizada para definir as condições sobre as quais os salários motivam os trabalhadores, esta teoria indica que é criada uma expectativa em que o salário pode ser um fator motivacional, ou a expectativa do seu aumento, ou dos benefícios, ou das condições de trabalho, e até; as relações com os chefes ou com a própria organização, ou ainda a possibilidade de uma progressão na carreira, poderá ter influência num alto desempenho, e o esforço desenvolvido para o alcançar é fundamental, todas estas teorias vão complementar a motivação para o desempenho da função.

Dado que estas teorias continuam atualizadas e devidamente fundamentadas, apesar do autor (Victor Vroom) as ter colocado no seu livro “Work and Motivation” em 1964, podemos também concluir que um alto desempenho poderá conduzir a uma consequência antecipada da obtenção dos resultados das metas de produção, surgindo o medo do desemprego e o ostracismo social. O capital humano é hoje o maior bem que uma organização detém, quer em termos estratégicos quer em termos da obtenção de resultados.

A estruturação dos salários, poderá também aumentar a valência das promoções, constituindo assim um fator motivacional nas organizações, mas tudo isto deverá estar inserido num conjunto de polivalências motivacionais, pois o aumento salarial (Retondo, Lucas, 2020) por si só não constitui um fator determinante, são também os benefícios sociais, que por vezes estimulam esta motivação, associados à estabilidade no emprego.

Manter os trabalhadores motivados é hoje um desafio para qualquer dirigente, apesar das condições tecnológicas, as condições sociais, os salários e a perspetiva de carreira, que empurrada pelas sucessivas e diferentes crises a que o país esteve sujeito nos últimos anos, já

não são tão atrativas, a dinâmica deverá ser mais arrojada. É necessário que todo o conjunto da organização esteja focado no desempenho para a obtenção dos resultados.

De acordo com a literatura, a motivação e a satisfação estão relacionadas. Sendo atualmente uma preocupação para os seus dirigentes, tal como a relação entre motivação e formação, motivação e recompensa, que também podem estar associadas.

A motivação é algo que está muitas vezes ligada às emoções e ao poder. A motivação pode ser algo que funciona em círculo, isto é; o individuo quer fazer, a organização pode fazer, gerando assim a atividade do saber fazer. Todas estas funções interligadas entre si, e, dependentes umas das outras, irão influenciar, o individuo dentro da organização.

1.2.2 A motivação na Administração Pública

Um dos motivos que tornam tão importante o estudo da motivação na área de setor público é o facto de que os trabalhadores deste sector são frequentemente estereotipados como sendo preguiçosos e interesseiros (Baldwin 1984).

Segundo Houston (2000) os funcionários públicos são menos motivados por salários elevados ou horários reduzidos, no entanto segurança do emprego é mais importante do que para trabalhadores no setor privados (Lyons et al., 2006).

Boardman & Sundquist (2008) identifica a motivação no serviço público como a grande distinção entre os dois setores.

A motivação no serviço público pode ser definida como a “predisposição de um individuo para responder a motivações fundamentadas principalmente ou exclusivamente em instituições e organizações públicas” (Perry and Wise, 1990). Esta motivação virá do desejo de participar no processo de decisão política, do compromisso com um programa público ou do desejo em servir o interesse do público.

Estudos revelaram que trabalhadores neste sector têm um maior interesse em servir o público (Rainey 1982, Crewson 1997, Houston 2000, and Lewis and Frank 2002). Contudo Wright (2007) e Jacobsn (2011) dizem que para os trabalhadores do setor público terem este interesse

maior em alcançar o bem comum têm de compreender o seu papel na execução da missão e objetivos das suas organizações.

Rocha (2007) afirmou assim que na Administração Pública as compensações extrínsecas são mais inflexíveis e por isso defende que a motivação no sector é maioritariamente intrínseca.

1.3 - Liderança

1.3.1 Breve História das teorias de liderança

Inicialmente as teorias de liderança centravam-se no poder e no controlo, e a teoria em voga, “Great Man”, defendia que os líderes tinham características inatas, que distinguiram líderes de não-líderes. Acreditava-se então que um líder já nascia assim, não era uma capacidade que se poderia desenvolver (Stodgill, 1948).

Posteriormente, teorias comportamentais defendiam que a capacidade de liderança era sim aprendida, e eram os comportamentos dos líderes que os distinguem dos outros.

A teoria situacional defende que o estilo de liderança (entre foco nas pessoas ou tarefas, e liderança mais autoritária ou participativa) deve adaptar-se à situação em que nos enquadrámos e aos seguidores.

A teoria de liderança que prevalece atualmente é a de liderança transformacional ou transacional. A liderança transacional tem como base uma relação de troca entre empregado e líder; o líder utiliza o seu poder, e um sistema de recompensas e penalizações para guiar os seus subordinados. A liderança transformacional completa as características da transacional. Nesta, o líder motiva, e empodera os seus funcionários, inspira-os tornando os objetivos significativos, mostra interesse em cada um dos seus funcionários e encoraja novas ideias.

"Os líderes transformacionais... são aqueles que estimulam e inspiram os seguidores tanto a alcançar resultados extraordinários como, no processo, a desenvolver a sua própria capacidade de liderança. Os líderes transformacionais ajudam os seguidores a crescer e a desenvolver-se em líderes, respondendo às suas necessidades individuais, dando-lhes poder e

alinhando os objetivos e metas dos seguidores individuais, do líder, do grupo, e da organização maior" (Bass e Riggio, 2006).

1.3.2 Liderança e Motivação

A Liderança é fundamental para o bom funcionamento de uma equipa e de uma organização. Os líderes são responsáveis pela melhoria do desempenho coletivo da equipa que chefiam (Kane, Zaccaro, Tremble, & Masuda, 2002).

Excelentes líderes motivam os seus empregados a alcançar os objetivos da empresa (Abbas, W. & Asgar, I. 2010) ao combinar os objetivos individuais com a meta da empresa (Bass, 1985).

É esta motivação de cada trabalhador que irá impactar o desempenho e a eficiência do seu trabalho, e por isso a eficácia de liderança é muitas vezes definida como a capacidade do líder em motivar os seus trabalhadores para o alcance de um objetivo ou missão comum (Shamir, Zakay, Breinin, & Popper 1998).

1.3.3 Definição de um bom líder

James M. Kouzes e Barr Z. Posner defendem que uma liderança exemplar rege-se por cinco princípios.

Primeiro, os líderes devem liderar pelo exemplo, modelando o comportamento e princípios que querem e querem que as pessoas à sua volta tenham.

Precisam também de cultivar e inspirar uma visão do futuro que estimule os seus funcionários, apelando a ideias e aspirações comuns, pois só assim conseguirão motivar os trabalhadores.

Para além disso, têm de abraçar a inovação e ser proativos, questionar os processos que estão implementados em procura de mais eficiência e desempenho, ao mesmo tempo que devem

ouvir e apoiar as ideias dos outros. Proporcionam um ambiente para a equipa sentir que é incentivada a inovar e a assumir riscos.

Eles reconhecem o poder do esforço da equipa, promovem a colaboração e confiança, e facilitam a criação de relações. Tratam os seus funcionários com empatia, apreciação e encorajamento, e celebram as suas vitórias, criando assim um espírito de comunidade (Center for Creative Leadership, 2016).

O líder deverá assim ser, consciente da situação dos trabalhadores e da organização; será alguém com sensibilidade humana, que sabe encorajar e envolver cada trabalhador, no sentido de este sentir que é importante na resolução do problema, de forma que, todos juntos consigam atingir os objetivos determinados para a organização.

O líder não deve reter o conhecimento, mas sim difundi-lo, deverá ser flexível e aberto a diferentes opiniões, o ideal é ensinar tudo o que sabe, para que todos os membros da sua equipa saibam executar todas as tarefas.

A liderança e a responsabilidade, assentam nos princípios da “moderna gestão pública”, designadamente pela obtenção dos resultados em cada nível hierárquico, este novo método de avaliação irá ser determinante no rigor da avaliação, e o grau de comprometimento no cumprimento das determinações do Governo para o organismo, (DR-I Série B, nº94-21/04/2004, Resolução de Conselho de Ministros nº53/2004).

O estudo de Judge e Piccolo (2004) mostrou que a liderança transformacional tem uma relação positiva com a motivação. Dessa forma um bom líder que queira motivar os seus funcionários deve promover sempre a comunicação, a criatividade, a iniciativa e a troca de ideias e de opiniões sobre o trabalho desenvolvido, entre todos os elementos da equipa (Bass e Riggio, 2006). A definição de estratégias a utilizar, metas a atingir, de forma a conseguir obter os resultados esperados, faz do líder um gestor de objetivos a realizar com um determinado grupo, para trabalhar no sentido de os conseguir (Bennis, W. G., 1989).

A aposta na formação é hoje uma aposta na qualidade, na competência e na capacidade de cada trabalhador, devendo as competências apresentadas pelo grupo proporcionar os resultados pretendidos sem que tenham que despende de esforços exagerados.

A organização deve preparar o espaço, as condições técnicas, que beneficiem toda a equipa, de forma que esta possa desenvolver o seu trabalho sem falhas e sem quebras de produção, estimulando a criatividade e a iniciativa necessária para um bom desempenho e um excelente

resultado final, conseguindo o líder e os seus liderados estar em consonância com as determinações da organização, permanecendo motivados para um novo desafio que lhes seja apresentado.

Capítulo II - A Administração Pública

2.1 - Os Dirigentes

Os dirigentes da Administração Pública, desde há uns anos a esta parte, embora sejam cargos exercidos por convite, a aposta do país na formação destes altos cargos dirigentes vem-se refletindo também na obtenção dos resultados, que por sua vez se manifestam no desenvolvimento do país.

O dirigente deve ser, perspicaz, com desejos de liderança, honesto e íntegro, com autoconfiança, preparado para o trabalho que irá desenvolver, carismático e com visão para o futuro, que saiba delegar competências, deverá também ser sensível às necessidades dos trabalhadores.

É importante fixar diretrizes, determinar as técnicas a aplicar, sempre em conformidade com as orientações superiores, com a legislação em vigor e com os conhecimentos do grupo, deverá dar espaço à implementação de novas ideias, estimular a criatividade e a iniciativa, promovendo desta forma as capacidades de cada um.

O dirigente deverá fomentar a responsabilidade, reconhecer as limitações de cada trabalhador, transmitir uma perspetiva positiva, confiante e otimista, ser um bom comunicador, gerir bem as suas emoções e as dos seus trabalhadores.

Os dirigentes devem conhecer as necessidades, as expectativas e o nível de satisfação dos seus trabalhadores. Quando os dirigentes apenas se preocupam com a produtividade, incutem nos trabalhadores um impacto negativo, de tal forma que a moral desce e a produtividade também.

Se os dirigentes forem capazes de estimular a mudança, saberão arriscar e assumir a responsabilidade pelo trabalho executado, então irão os dirigentes sentir-se orgulhosos da sua experiência com a inovação e com o lançamento de novas funções.

Chefes ou trabalhadores que tenham novas ideias deverão ser estimulados a avançar, pois os fracassos deverão ser considerados como uma experiência de aprendizagem.

A organização orgulha-se de ser orientada para a sociedade, de forma a dar resposta às mudanças, e às necessidades do seu público. As atividades são planeadas para o grupo, e os seus elementos são estimulados a interagir com elementos de outros grupos, com outras funções e níveis de autoridade diferentes.

Cada equipa tem metas e objetivos diferentes, e os bónus são baseados na realização e obtenção dos resultados, os trabalhadores devem beneficiar de uma certa autonomia, de forma a poder escolher a melhor forma para atingir os resultados, de encontrar e identificar diferentes estilos de liderança e modelos de gestão, que melhor se adaptam aos diferentes perfis de culturas organizacionais ((House et al., 2004; Cameron e Quinn, 2006; Massood et al., 2006, 2013).

A cultura organizacional será fundamental para que os trabalhadores sintam que também fazem parte da tomada de decisão, a autoridade emana do comprometimento entre os trabalhadores e a organização, os líderes tendem a ter uma postura mais participativa, “oferecem” o suporte dando a liberdade e a confiança para a participação.

A hierarquia vai transmitir o suporte de estabilidade refletido nas normas burocráticas, fazendo com que os trabalhadores sintam que essa autoridade surge a partir de regras e regulamentos impostos, de forma que a segurança, a estabilidade, a ordem, sejam fatores motivacionais para o desenvolvimento da função a desempenhar por cada trabalhador (House et al., 2004; Cameron e Quinn, 2006; Massood et al., 2006, 2013).

Estes autores defendem também uma outra cultura inovativa cujos fatores de motivação incluem o crescimento, a inovação, o estímulo, a diversificação de tarefas, para que os líderes sejam mais empreendedores e idealistas, sintam o gosto de arriscar, tenham uma visão de futuro, e se preocupem com a imagem da organização, dão maior ênfase à aquisição de novos conhecimentos e são favoráveis à experimentação (Cultura Organizacional de Cameron & Quinn).

Na área dos Serviços da Administração Pública, o capital humano é fundamental no desempenho da organização, e, principalmente o líder, pois é este quem transmite a visão, os valores, e, os princípios organizacionais, determinando assim o comportamento das pessoas em direção à conquista dos objetivos estabelecidos, (Basse et al.).

As tecnologias digitais são facilitadoras da atividade das organizações (Von Briel, et al., 2018), podendo assim manifestar-se de várias formas, a capacidade de adaptação, de aprendizagem e da procura de novos conhecimentos, torna estes trabalhadores mais motivados pela nova dinâmica inserida no seu dia-a-dia, pois com as melhorias tecnológicas inseridas nos novos métodos processuais, o trabalhador despende de menos tempo com cada atendimento, podendo assim tornar o seu trabalho mais satisfatório para todos.

É importante que o dirigente conheça as capacidades de cada trabalhador, de forma a poder decidir melhor qual a função que lhe deve ser atribuída, adaptando as suas funções às suas capacidades, podendo desta forma atingir a sua produtividade máxima com um menor esforço.

Deve também o dirigente ser capaz de captar o comprometimento dos trabalhadores, pois este é a ligação para a realização das necessidades individuais que estão condicionadas pela satisfação, para a realização do trabalho. Para Katz e Kan o trabalhador está satisfeito com o trabalho que realiza em conformidade com o esforço que despende e se este estiver justificado.

É também fundamental que o dirigente saiba captar o comprometimento entre o trabalhador e a organização (dinamizando o vestir a camisola), pois irá desta forma aceitar os valores e os objetivos determinados, estará também disposto a exercer um esforço adicional em benefício da organização, sentindo que é parte integrante, mas para tal comprometimento se verificar é preciso que os trabalhadores estejam satisfeitos com o trabalho, e este comprometimento irá ao encontro com a sua realização pessoal (Mowday, Steers e Porter (1979, pág.226).

2.2- A Administração Pública

A Administração Pública existe para executar as diretivas do governo no sentido da satisfação das necessidades da comunidade, daí a designação de “Pública”, saúde pública,

educação pública, segurança pública, esta administração é exercida pelos seus trabalhadores em funções públicas no sentido em que exercem uma determinada função para ou em favor da coletividade, tal como o Serviço de Estrangeiros e Fronteiras existe para tratar da documentação dos cidadãos estrangeiros em Portugal.

Para Fukuyama (2006:15,20) o “Estado Moderno surgiu com a necessidade de criar leis e de assegurar o seu cumprimento coercivo, da necessidade de assegurar a ordem, a segurança e os direitos de propriedade, e como tal ficará dotado de poderes de tributação e de uma administração centralizada, capaz de exercer uma autoridade soberana sobre um vasto território”, é com a criação do mundo económico moderno que é criado o chamado Estado de Direito, mas não serão apenas necessárias a existência de recursos no Estado, serão também necessárias as estruturas para o administrar.

Segundo os parâmetros estipulados para o serviço público, o acesso a estes trabalhos é feito por concurso público e tem por princípio as ideias da igualdade e da equidade, para o acesso ao exercício destas funções, sendo a sua seleção efetuada pelo critério do mérito, pois deverá ser selecionado aquele que tem mais qualidade isto é; deverá ter o perfil adequado, com os requisitos exigidos nas qualificações curriculares. Ouvimos muitas vezes falar da máquina do Estado, principalmente quando se referem à Administração Pública, e ao seu funcionamento, falando-nos da sua burocracia, da falta de comunicação que existe entre os diferentes Ministérios, as suas competências e as suas responsabilidades.

Criticam-se também os serviços prestados aos cidadãos e às empresas, e pede-se mais rapidez e maior eficiência, menos burocracia e melhor informação nos procedimentos a tomar. Portugal, tal como outros países da União Europeia, foi ao longo dos últimos 30 anos introduzindo os princípios da Nova Gestão Pública nas suas sucessivas reformas, implementadas na sua Administração Pública (Madureira, César, 2015, 2017, 2018b), (Rocha 2009; Madureira 2015a e 2017).

De facto, o paradigma da Nova Gestão Pública foi o que mais influenciou a reforma administrativa em Portugal (Madureira 2018b, 2017 e 2015a; Rocha 2009). Mas estas reformas agudizaram-se pela intervenção da TROIKA em 2011 e o seu MdE (Memorando de Entendimento), pela L.35/2014 alteram-se as relações laborais entre os trabalhadores e o emprego público.

Tentando aproximar o setor público do setor privado, implementando regras para uma forte redução do número de trabalhadores em funções públicas, tal como o envelhecimento destes

(Madureira e Rodrigues 2014; Madureira 2018a), o congelamento de salários, o aumento da carga horária, a redução do número de dias de férias, a perda de uma certa dignificação social, a convergência de 1715 carreiras, para a sua estruturação em apenas três carreiras gerais, tudo isto foi conduzindo para uma desmotivação (Meyer-Sahling, et al 2016; Madureira 2015b), sendo esta situação muito difícil de reverter.

Para Granjeiro (2002:23), a Administração Pública pode ser definida como “o conjunto de órgãos e entidades destinados a satisfazer as necessidades sociais nos termos da Lei de forma regular e contínua”. Sendo que existem cada vez mais organismos especializados que unem esforços no sentido de encontrar a melhor solução, unem estratégias, rede de serviços, complementares e até concorrentes.

Para a obtenção do resultado esperado, estas características são hoje um paradigma da “economia em rede”, e, tudo isto já ultrapassou fronteiras e contaminou outros domínios, tal como a Administração Pública em cada país. O desenvolvimento do país exige uma administração pública orientada por objetivos de serviço ao cidadão, às comunidades e às empresas, estruturada segundo modelos flexíveis, dirigida com responsabilidade e dispondo de recursos humanos mobilizados e qualificados (DR-I Série B, nº94-21/04/2004, Resolução de Conselho de Ministros nº53/2004).

Este processo de reforma e estruturação seria uma das prioridades do Governo, pela forma como iria influenciar a produtividade, a competitividade e a sustentabilidade financeira, influenciando uma melhor qualidade nos serviços públicos, este trabalho já tinha sido iniciado pela Resolução do Conselho de Ministros nº 95/2003 de 30 de julho, tendo nesta altura como objetivo prestigiar a Administração Pública, tentando racionalizar os seus recursos, inovando as suas estruturas e, reavaliando as funções do Estado, incentivando uma cultura de avaliação e responsabilização promovendo o mérito e a excelência.

Os objetivos destas Resoluções estão bem definidos e descritos, tentando enquadrar e tornar possível a reforma na Administração Pública, através dos múltiplos objetivos, tentando desta forma incentivar e motivar os seus agentes, de forma a aumentar a qualidade e a eficácia dos serviços públicos, tornando-os mais céleres, ágeis, simples, adequados, disponíveis e acessíveis aos cidadãos. Aumentar a eficiência dos serviços, utilizando os seus recursos ao máximo, para que não exista qualquer tipo de desperdício, sejam eles humanos, financeiros, tecnológicos, infraestruturais.

Promover a motivação e valorização dos trabalhadores, apostando na sua formação e qualificação, introduzindo assim uma nova componente na avaliação – pelo desempenho, estimulando o mérito (Diário da República I Série, 2004), surgindo assim o Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho na Administração Pública (SIADAP), de forma a poder ser implementado um sistema de gestão por objetivos em toda a Administração Pública.

Introduz-se uma nova perspetiva, pretende-se obter uma avaliação transparente, objetiva, com regras bem definidas e amplamente divulgadas, quer-se uma Administração Pública que potencia o trabalho em equipa, promovendo a comunicação e a cooperação entre trabalhadores e organismos, criando assim oportunidades de mobilidade e progressão profissional de acordo com a competência e mérito demonstrados.

Pretende-se fomentar a comunicação entre as chefias e os trabalhadores, fortalecer as capacidades de liderança e gestão. O PRACE tentou reduzir o número de organismos, reduzindo assim o número de dirigentes superiores e intermédios, e de acordo com os dados recolhidos no estudo elaborado por Madureira, Asensio e Rodrigues (2013), na realidade a extinção de poderes e deveres nos organismos da Administração Pública, mas aquilo que se verificou foi uma reformulação e redistribuição de lugares por um número mais reduzidos de organismos.

Apesar das diferentes tentativas de reforma e reestruturação da Administração Pública, Portugal continuou com a sua lógica de administração burocrática processual, com a L.59/2008 (Lei que estabelece o Regime de Contrato de trabalho em funções públicas - RCTFP), (Diário da República I Série, 2008) ficando assim mais próximo do regime de contrato no setor privado.

Com a L.12-A/2008, que define as modalidades de vínculos e carreiras na Administração Pública. A partir daí passa a designar-se “trabalhador em funções públicas” e também junta as 1715 carreiras em apenas 3 carreiras gerais, ficando assim a promoção e a progressão dos trabalhadores a depender da sua avaliação de desempenho.

Nas últimas quatro décadas Portugal tem vindo a implementar medidas reformistas para a Administração Pública, constantes nos objetivos dos diferentes governos (Madureira e Ferraz, 2010; Madureira, Asensio, Rodrigues, 2013), no sentido de estabelecer as reformas necessárias ao país, independentemente dos partidos que constituem os governos, desde a década de 70 (Madureira, Asensio e Rodrigues, 2013).

Estas medidas estabelecidas, tem como principal objetivo a desburocratização e a privatização de alguns setores, e também a aproximação aos cidadãos (Bilhim, 2003), Rocha (2009), e Madureira e Ferraz (2010), a partir do início deste século estas medidas de reforma na Administração Pública estão mais focadas na promoção da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços.

Portugal tem vindo a melhorar a sua Administração Pública de forma significativa nos últimos anos, a sua aposta na tecnologia e na formação, tem permitido ao país um maior desenvolvimento, dado que cada vez mais o cidadão exige uma Administração Pública moderna, com um espírito virado para a inovação em todas as áreas, exige que a Administração esteja mais focada nos resultados e faça um serviço mais preocupado com o cidadão, com a comunidade e com as empresas, estruturando-se de forma mais flexível, com uma maior responsabilidade, que disponha de meios de recursos humanos mobilizados e motivados (Diário da República I Série, 2004).

A relação que se estabelece entre os fluxos são determinantes na formação de uma sociedade que se desenvolve à volta das TIC (tecnologias de informação e comunicação), e que atualmente já quase ninguém se imagina sem um telemóvel, um computador, e o acesso rápido à internet. As redes que se estabeleceram são determinantes para a situação atual da sociedade económica, comercial, educativa, e até para os criminosos.

A humanidade está hoje tão global, que é impossível que ocorra qualquer assunto num país, por mais pequeno que seja, sem que o mesmo seja divulgado por todo o mundo em poucos minutos. Esta estrutura social da “era da comunicação/informação”, à volta de tudo o que gera poder, dinheiro ou informação, acontece porque existe a troca de fluxos em redes mundiais.

A ideia principal é, todos podem comunicar com todos, comprar e vender nesta comunidade global, todos temos necessidade por qualquer motivo de ter esta troca de informação através dos fluxos ou das suas redes, e o governo tem o dever de as controlar de forma a proteger os cidadãos e a si próprio, para que estas redes de fluxos que também, podem ser redes criminosas, não interfiram no bem-estar das sociedades e dos cidadãos.

O contributo das TIC (tecnologias da informação e comunicação) foram determinantes no desenvolvimento e inovação da Administração Pública. A internet é o presente, e os grandes produtores da internet são os seus utilizadores, uma das suas maiores aplicações é o correio eletrónico, a partilha da informação e do conhecimento, e os grandes detentores deste

conhecimento e desta informação são os grandes centros culturais e as grandes áreas metropolitanas do mundo, toda a informação e conhecimento está em rede.

Contudo, é preciso saber procurar, processar e transformar em conhecimento específico, e esta capacidade de aprender é socialmente desigual, está ligada à origem social e familiar, tal como o nível cultural e educacional, é aí que está a maior aposta, tornando tudo acessível a todos. Tudo isto permitiu ser possível com pouco investimento individual, tornar os cidadãos mais iguais perante os acessos digitais e permitiu também aos diferentes governos demonstrar que é possível, não só a colaboração entre os diferentes setores, como também pode ser decisivo na tomada de decisões, pela forma célere como a informação e a comunicação chega aos decisores.

Este sistema de trabalho em rede, permite a partilha do conhecimento em tempo real, disponibilizando a autenticação dos documentos de forma a tornar quase irreal a cultura de não partilha, que até aqui existia. Mas, os direitos da propriedade intelectual e o direito à privacidade, deverão estar protegidos pela legislação vigente, de forma que ao caminharmos para uma sociedade da informação, esta deverá ser também fonte de melhoria das condições de vida, progresso económico para todos, e principalmente uma melhor prestação de serviços públicos.

Na atualidade o sistema está já orientado para a organização dos processos em função da expectativa e das necessidades do cidadão, facilitando assim o cumprimento de todas as suas obrigações (ex. renovação do cartão do cidadão, carta de condução, entrega da declaração anual de rendimentos à ATA, alteração de dados nos diferentes organismos, etc.).

A relação do cidadão com a internet é hoje muito natural, dado que quase todo o trabalho é realizado através da internet, a articulação direta entre o mercado, os fornecedores e os consumidores, e depois a organização interna da empresa online em todas as tarefas.

Por vezes quando pensamos num determinado serviço público, pensamos nos vários departamentos que se encontram por detrás, contudo não conseguimos imaginar o conjunto de serviços de vários e diferentes Ministérios, que se encontram a trabalhar em rede para tornar possível a vida do cidadão mais simples, mais eficaz e mais eficiente, cria-se valor a partir da inovação com base na valorização das iniciativas que se desenvolvem.

Todo este trabalho envolve uma maior complexidade e uma maior colaboração dentro de toda a Administração Pública, quer seja central, regional ou local. A Administração Pública teve

que se modernizar e adaptar aos tempos, de forma a poder dar resposta e acompanhar a evolução das sociedades que serve.

A estas mudanças temos por exemplo o “espaço Cidadão” instalado nas juntas de freguesia de forma a facultar o acesso aos serviços a todos quantos dele necessitem, tentando assim minorar as desigualdades, proporcionando à sociedade um sentimento de segurança e estabilidade. Estas mudanças, permitiu que os serviços mostrassem aos cidadãos o quanto podem confiar no sistema, dignificando também os trabalhadores que aí exercem funções. Podendo dessa forma “trabalhar” o seu assunto na plataforma para resolver o seu problema, não precisando de se deslocar ao local.

Em Portugal cada vez são menos os assuntos, que não conseguimos resolver na plataforma de algum Ministério. Nesta inovação de partilha de conhecimentos, a Administração Pública não só central, mas também regional e local, não perde, contudo, a sua autonomia, conjugando a liderança das suas estruturas com a divisão de competências de forma a serem alcançados os objetivos determinados pelo Governo, sendo assim necessária a atuação conjunta.

Não existia em Portugal, uma cultura de partilha de conhecimento entre Ministérios e diferentes Organismos da Administração Pública, pois a mobilidade de dirigentes e trabalhadores era pouco incentivada, é necessário também que exista um ambiente que estimule e lhe dê suporte, o que conduziu a uma difícil e complicada entrada na cultura de partilha de conhecimento e informação, este é também um problema político.

A gestão da Administração Pública e dos seus organismos, levou a que seguisse o sentido de transformar os seus trabalhadores em equipas motivadas, engajadas, mobilizadas e participativas. A valorização das pessoas, é fundamental na medida em que o nível de satisfação está diretamente relacionado com a qualidade e a produtividade.

O cidadão comum está hoje mais informado, tornando-se dessa forma mais exigente, obrigando a Administração Pública a adaptar-se e a criar novas respostas para um novo sistema de organização, criar pontos de contacto, formas de atendimento diferenciado (via telefone, Web ou presencial), mas tudo isto só foi possível porque existe uma partilha de conhecimento e informação, pela gestão conjunta de projetos e uma cada vez mais forte cultura de trabalho em rede.

Assim, projetando-se uma Administração Pública virada cada vez mais para o futuro, não esquecendo os princípios que a determinam e aos quais toda a Administração Pública, direta e indireta, está sujeita;

“Deve o funcionário público cumprir na sua atividade com as determinações da Lei, e as exigências do bem comum, e deles não se pode afastar ou desviar, sob pena de estar a cometer um crime, e poderá também estar a expor-se à responsabilidade civil, criminal ou disciplinar, conforme o ato praticado”.

A Administração Privada que pode fazer tudo o que não é proibido, a Administração Pública só poderá fazer o que está descrito na Lei quer autorizando quer permitindo.

“O agente administrativo como ser humano que é, deve ter o discernimento de saber distinguir o bem do mal, o honesto do desonesto, e na sua atuação diária, não pode nunca esquecer a sua conduta do sentido de ética. Não poderá apenas distinguir entre o legal e o ilegal, o injusto do justo, o conveniente do inconveniente, o oportuno do inoportuno, mas também entre o honesto e o desonesto. A moralidade administrativa está ligada ao conceito da boa administração, será a que usando a sua competência legal, determina a sua atuação pelas normas vigentes e pela moral comum”.

“Impõe-se ao funcionário público (qualquer que seja o seu cargo), que seja impessoal e só pratique o ato para o seu fim legal, e este é, unicamente aquele que a norma do Direito determina. A sua conduta será e deverá ser sempre determinada pela Lei, que tem que ser aplicada de igual forma a todos os cidadãos. A divulgação oficial do ato deverá ser publicitada, para conhecimento público, e início dos seus efeitos externos. A publicidade do ato não é um elemento formativo, mas sim um requisito de eficácia e moralidade”.

O mais moderno princípio da Administração Pública é a eficiência, que pede aos seus agentes que não se contentem em praticar as suas atividades apenas com legalidade, moralidade, e ética, mas pede também resultados positivos, e, para os conseguir, precisa que o façam de forma eficiente, isto é; com competência, presteza, perfeição e rendimento funcional, tentando desta forma superar as expectativas do cidadão-cliente.

Para conseguir tudo isto é necessário que a Administração Pública seja: planeada, coordenada, descentralizada e ainda que faça ou determine que se faça, a delegação de competências e por fim, fará o controle (Diário da República nº117/2014 I Série, 2014).

“A função primordial da Administração Pública é a promoção do bem-estar social, expresso na satisfação das necessidades da comunidade, e, desta forma o desenvolvimento nacional é obtido pelo aperfeiçoamento da ordem social, económica e jurídica, pela melhor educação, pelo aumento da riqueza pública e particular, a preservação dos Direitos e Garantias individuais, a melhoria das instituições, pela afirmação da soberania nacional. Planeamento, são as diretrizes que a ação governamental, quer nacional, regional, ou local, deve seguir de forma a ajustar-se ao programa governamental” (Diário da República n.º 12/2004, 2004).

“Dirigir as atividades da Administração Pública, de forma a evitar; a duplicação da sua atuação, dispersar indevidamente os recursos, divergência de soluções burocráticas. Coordenar de forma a harmonizar as atividades da Administração submetendo-se ao planeamento de forma a poupar recursos, e esta deve ser a todos os níveis, através das chefias, de reuniões e ainda comissões de coordenação administrativa. Afastar do Centro, atribuindo a outras pessoas poderes de administração, descentralizando-o. O detentor dos poderes da Administração Pública é o Estado” (Diário da República n.º 12/2004, 2004).

A delegação de competências, é uma técnica de descongestionamento da Administração Pública, as atribuições decisórias são transferidas pela Administração Pública para os seus subordinados, mediante ato próprio que indica com clareza e precisão a autoridade delegada e o objeto de delegação (Diário da República n.º 12/2004, 2004).

Este princípio visa obter maior rapidez e objetividade nas decisões. Esta delegação de competências tem sempre caráter facultativo e transitório, baseando-se nas questões de oportunidade e conveniência e ainda na capacidade de o delegado exercer a função, de forma que quem delega pode sempre reverter a situação e atribuí-la a outra pessoa ou exercê-la pessoalmente. O controlo feito pela Administração Pública das atividades administrativas, é um dos meios pelo qual exercita o seu poder hierárquico. Cada órgão tem as chefias que executam esse controlo (Diário da República n.º 12/2004, 2004).

Todos estes princípios têm como principal objetivo melhorar ao máximo o funcionamento da Administração Pública, porém, ao longo dos anos, estes mesmos problemas foram-se agravando, e a maioria das administrações sofre de problemas crónicos na sua estrutura organizacional, na influência política que determina as suas funções, levando a um clima organizacional de total desmotivação, insatisfação e desânimo.

2.3 - A reforma na AP

O Governo português dispõe hoje de um ministério para a modernização da administração pública, tal é a importância que tem para o país esta transformação e atualização de toda a sua Administração Pública, desde a AMA (Agência para a Modernidade Administrativa-Instituto Público), a Secretaria de Estado até ao Ministério da Modernização para a Administração Pública, pois desde 1976 que o Estado Português assumiu compromissos sociais para com os cidadãos, e posteriormente com a União Europeia, os quais tem vindo a originar novas metas e novos modelos de trabalho de forma a aumentar a capacidade de modernização e resposta para com a sociedade.

Em 21 de abril de 2004 na reunião do conselho de ministros de Portugal, é tomada a decisão e colocada por escrito no documento da Resolução do Conselho de Ministros nº53/2004 e com a máxima “Menos Estado, melhor Estado”, adaptando assim as estruturas administrativas, tornando-as mais simples e flexíveis, menos hierarquizada, menos burocrática, mais responsável e com uma liderança mais virada para os resultados.

Foram criados incentivos a uma gestão por objetivos, promoções por mérito e qualificação, esta reforma tem como objetivo geral promover a qualidade dos serviços públicos. Surgindo uma gestão por objetivos implementando o SIADAP (Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública), procurando avaliar os trabalhadores, os dirigentes e os próprios organismos (Lei 10/2004 de 22 de março).

A avaliação dos funcionários da Administração Pública é feita através do SIADAP, sistema contraditório que avalia o desempenho dos Organismos Públicos, das Chefias e dos funcionários públicos. É um sistema de avaliação por quotas e por si só muito desmotivador.

Nesta implementação que se queria mais eficaz, tentando dar-lhe uma nova perspetiva de reforma estrutural e estratégica, onde o PRACE tentou reduzir o número de organismos públicos e dos seus dirigentes, levando apenas à sua redistribuição, e de acordo com o estudo feito por Madureira, Asensio e Rodrigues (2013), não se verificou a extinção pretendida apenas uma reformulação e redistribuição desses mesmos cargos por um número mais reduzido de organismos públicos.

O desenvolvimento do país exige uma administração dirigida com responsabilidade, orientada para a modernização das suas estruturas, a formação dos seus recursos humanos, na

qualificação e motivação de todos os trabalhadores e dirigentes, também teve lugar a execução de um programa de utilização de tecnologias de informação e conhecimento, que impulsionou melhores práticas e uma melhor aplicação dos recursos na simplificação e transparência dos processos de decisão (DR I Série-B, Resolução Conselho Ministros nº94 de 21/04/2004).

Foi necessário também que os diferentes governos ao longo dos tempos, fossem adaptando a legislação em vigor de forma a conseguir implementar todas as alterações que eram essenciais para as diferentes adaptações do sistema informático, na proteção de dados, à troca de informações entre os diferentes Ministérios, o acesso dos trabalhadores a esses dados.

O conjunto de todas as linhas de orientação que se impunha, pelos diferentes objetivos, desde o desenvolvimento económico, a competitividade e a transparência, o dinamismo e a agilidade dos processos, a acessibilidade e a disponibilidade, o foco nos cidadãos e nas suas necessidades, a aposta na qualidade dos serviços, a celeridade, a eficácia, a simplicidade, a produtividade e eficiência, a racionalização e economia dos serviços, e, por fim a motivação e valorização dos recursos humanos.

Para que a reforma na administração pública seja uma realidade, é necessário nunca esquecer que os seus recursos humanos são um pilar fundamental dessa transformação tão necessária ao país. A valorização e a aposta na sua formação deverá ser algo em permanente evolução, caso contrário não será conseguido o desenvolvimento que se espera, a dinâmica dos dirigentes e líderes, desta Administração Pública que não só depende da legislação como também do poder político, deverá estar em permanente consonância com a evolução da sociedade para a qual exerce a sua atividade.

A motivação dos trabalhadores da Administração Pública deverá ser estimulada pelos organismos, e pela classe política, que aí exerce a sua influência direta, promovendo e dinamizando, a dignidade do serviço público e de todos quantos nela trabalham. É fundamental que haja transparência, equidade, justiça, moralidade, legalidade em cada processo público, o exemplo pela transparência dos atos, será a melhor forma de mostrar a atividade na administração pública aos cidadãos que a procuram.

Capítulo III - O SEF

3.1 - Como está o SEF hierarquicamente organizado?

A forma como se estrutura o Serviço de Estrangeiros e Fronteiras está definido na sua Lei Orgânica, inicialmente como Serviço de Estrangeiros, está definido pelo Decreto-Lei n.º 494-A/76, de 23 de junho, atualizado pelo Decreto-Lei n.º 440/86, de 31 de dezembro, com a entrada de Portugal na União Europeia (ainda CEE, Comunidade Económica Europeia) e, passando a integrar o Espaço Schengen, absorve também o controlo das fronteiras e com o Diploma 120/93 de 16 de abril.

No ano 2000 com a publicação do Decreto-Lei 252/2000, de 16 de outubro, aprovou uma nova estrutura orgânica e definiu as suas atribuições, devido á complexidade e de forma a poder dar resposta aos novos desafios quer pelo grande aumento de entrada de cidadãos estrangeiros no país, quer pelas alterações que surgiram ao nível informático, quer pelos seus recursos humanos, é então atualizada a Lei Orgânica do SEF.

O SEF tem a responsabilidade do controlo e vigilância, quer das fronteiras quer das pessoas, sendo este um serviço fundamental na obtenção da documentação, como tal, está regulamentado não só pela legislação portuguesa, mas também pelas normas europeias, determinando assim uma uniformização das regras na emissão de documentos, vigilância, permanência e afastamento dos cidadãos em toda a União Europeia.

Faz parte do trabalho desenvolvido pelo Serviço de Estrangeiros e Fronteiras ao longo dos anos, analisar o problema das migrações e os seus fluxos, a legislação foi evoluindo no sentido de poder acompanhar também a evolução da sociedade, dando assim, uma resposta mais adequada às diferentes questões que diariamente são aí colocadas.

Contudo a sua adaptação aos desafios que surgem, a sua dinâmica de trabalho, a forma como se aborda a questão da Emigração, é também adaptada com a sociedade pela evolução das mentalidades. A globalização da circulação da informação e das pessoas, obriga a que o trabalho realizado pelo SEF, quer a nível interno, quer ao nível externo, em colaboração com outras organizações congéneres, leva a que a sua estrutura orgânica também ela seja adaptada.

No Serviço de Estrangeiros e Fronteiras o uso dos meios informáticos é evidente, existem já várias plataformas de forma a facilitar a informação ao cidadão. Em algumas situações o cidadão terá primeiro que efetuar o seu registo na plataforma e só depois é que terá o seu agendamento para a confirmação dos seus dados, as renovações dos títulos de residência (à semelhança do Cartão do Cidadão), podem já ser efetuadas também na plataforma Mysef, evitando assim um acréscimo dos agendamentos.

O SEF é um parceiro internacional de várias polícias, quer ao nível europeu (ex. Frontex - Agência Europeia da Guarda de Fronteiras e Costeira), quer ao nível internacional (Interpol), interferindo com a sua colaboração na luta contra o tráfico de seres humanos.

No caso do SEF é importante que o dirigente máximo seja alguém que se preocupa, não só com os resultados, mas principalmente na forma como podem ser obtidos, maximizando as capacidades de cada trabalhador, tirando partido das tecnologias já existentes, adequando os horários às necessidades dos trabalhadores e dos cidadãos que os procuram.

O cargo do Diretor Nacional do Serviço de Estrangeiros e Fronteiras é um cargo político, mas pode ser exercido por algum inspetor da Carreira de Investigação e Fiscalização, ou não. O cargo de Diretor Regional e de Fronteira, são também estes, cargos por nomeação, embora para estes cargos sejam inspetores da Carreira de Investigação e Fiscalização, mas terão sempre que ter a aprovação da Tutela.

Embora o SEF seja um órgão de polícia criminal, e desenvolvendo um trabalho de grande complexidade e diversidade; os trabalhadores que desempenham funções no atendimento ao público são da carreira administrativa.

É também necessário entender como está estruturada a organização do Serviço de Estrangeiros e Fronteiras, é também propósito apresentar propostas para conseguir cativar os trabalhadores, e conservá-los, tornando a sua intervenção mais especializada, incentivando cada trabalhador, tornando-o assim mais motivado para a realização e concretização dos seus objetivos, ficando cada vez mais eficaz e eficiente, O SEF tem vindo ao longo dos anos a melhorar significativamente a sua abordagem para com os cidadãos estrangeiros que o procuram, deixando para trás uma abordagem mais intimidatória/policial, para ter hoje uma abordagem mais humanizada, não descurando a sua vertente policial, na sua forte componente de combate ao crime associado à imigração.

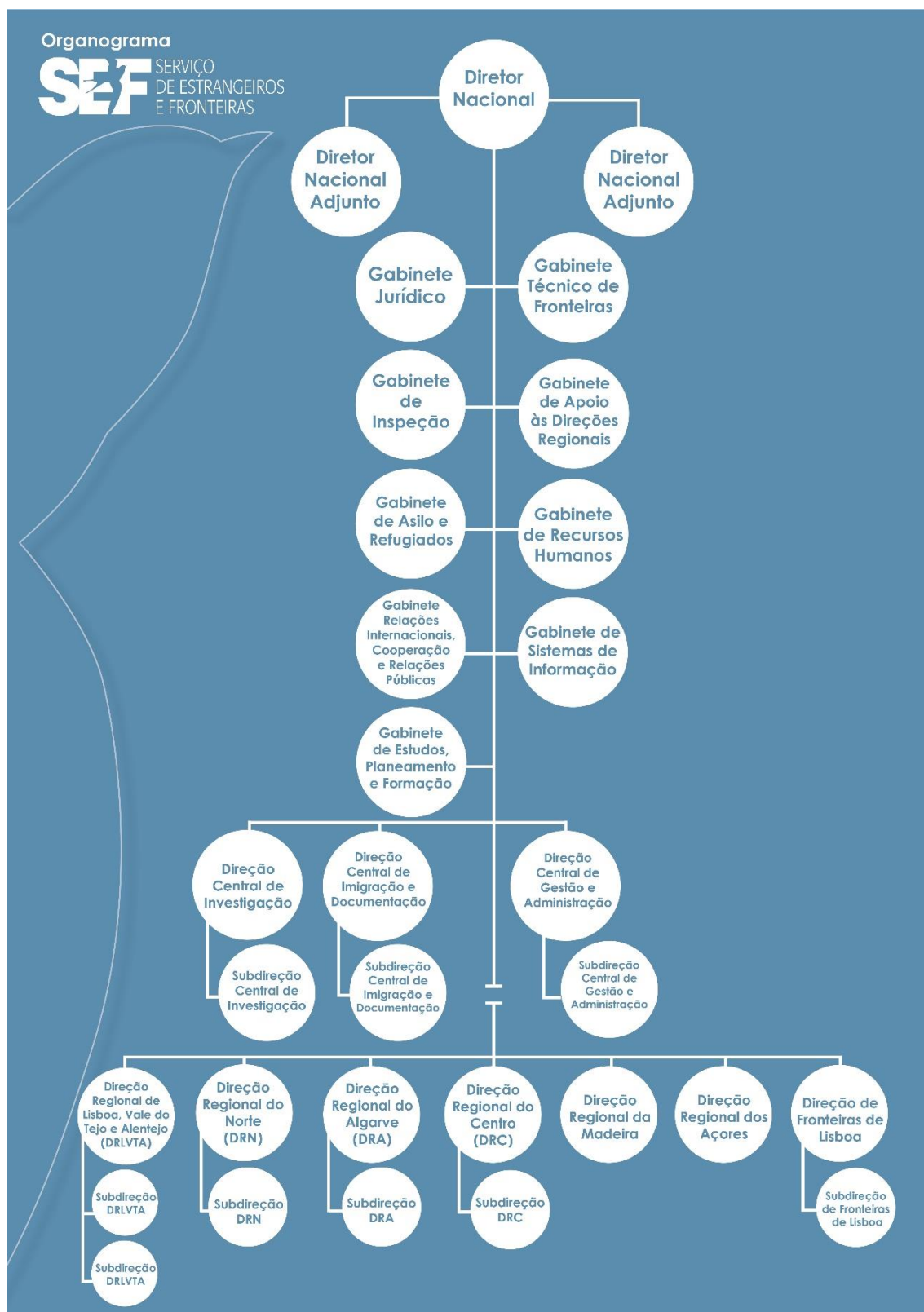


Figura 1 - Organograma do SEF

3.2 – O SEF e a sua Missão

Este Serviço deriva da Direção Geral de Segurança (integrada na PIDE – Polícia Internacional e Defesa do Estado), tendo esta sido extinta na sequência da Revolução do 25 de Abril de 1974, passando assim os serviços para as mãos da Polícia Judiciária, por Decreto-Lei, DL. n.º 171/74 (Junta da Salvação Nacional, 1974), determinando assim o controlo de estrangeiros em território nacional, e passando à Guarda Fiscal a vigilância e fiscalização das fronteiras.

Através do Decreto-Lei n.º 215/74 (Junta da Salvação Nacional, MFA, 1974), de 22 de maio, foi atribuído ao Comando Geral da PSP, em substituição da Polícia Judiciária, o controlo de estrangeiros em território nacional, a emissão de passaportes para estrangeiros, e a emissão de pareceres sobre pedidos de concessão de vistos para entrada no país, enquanto a Guarda Fiscal continuava a vigilância e a fiscalização das fronteiras. Pela via do Decreto-Lei n.º 651/74 (Junta da Salvação Nacional, 1974), de 22 de novembro surge a Direção de Serviço de Estrangeiros - DSE, no Comando Geral da PSP.

O Serviço foi crescendo e, em junho de 1976, foi-lhe atribuída autonomia administrativa, através do Decreto-Lei n.º 494-A/76 (Diário da República, 1976), de 23 de junho. Este dia 23 de junho passa a ser então o dia do Serviço de Estrangeiros e Fronteiras que se celebra todos os anos, e, com esta mudança passou a designar-se Serviço de Estrangeiros – SE, assim foi durante 10 anos. A este Serviço de Estrangeiros cabia o controlo da "entrada e permanência" de estrangeiros em território nacional, entre outras missões.

Mas no ano de 1986, com o Decreto-Lei n.º 440/86 (Diário da República, 1986), de 31 de dezembro, reestrutura o Serviço de Estrangeiros, revoga todas as disposições legais contrárias ao disposto no presente diploma, designadamente, os DL n.º 494-A/76 (Série, 1976) de 23 de junho, e D.L-377/78 (Diário da República, 1978) de 4 de dezembro, assim como as Portarias n.º 814/80 de 13 de outubro, e 1045/81 de 12 de dezembro, passando então a designar-se - Serviço de Estrangeiros e Fronteiras, tornando-o responsável pelo controlo das fronteiras.

Nessa altura não existia ainda uma preparação de recursos humanos para o fazer, mantendo-se como tal a cooperação entre o SEF e a Guarda Fiscal, colocados perante os desafios de uma nova Europa, os Serviços tiveram que rapidamente se adaptar aos tempos.

Sendo o primeiro concurso para inspetores do Serviço de Estrangeiros e Fronteiras publicado em 18 de outubro de 1989 com o Decreto-Lei 360/89 (Diário da República, 1989), onde estabelece todas as condições para o referido concurso.

A Direção do SEF exerceu uma intensa atividade em vários setores, sem descurar a renovação dos suportes legais, que dele fizeram o Serviço de Estrangeiros e Fronteiras - do país - fronteira exterior da União Europeia, garante do cumprimento dos compromissos assumidos pelo nosso país. Enquanto Estado Membro desse novo Espaço, descrito no Acordo de Schengen, a que Portugal aderiu em junho de 1991, e em cujos trabalhos preparatórios de adesão o SEF participou.

Na renovação dos suportes legais surgiu o Diploma 120/93 (Diário da República, 1993), de 16 de abril, cujo preâmbulo nos diz: “ O Serviço de Estrangeiros e Fronteiras (SEF) atingiu, quer em termos de recursos humanos, quer em termos de meios materiais, uma nova dimensão, que exige um acompanhamento específico e sem soluções de continuidade nas áreas relativas à gestão e administração dos recursos humanos, financeiros e patrimoniais” e por tal facto procedeu a algumas alterações da sua estrutura Orgânica do SEF.

Contudo, a reestruturação global do Serviço, - de forma a responder às necessidades da sua dimensão, quer em termos materiais e humanos, quer em termos de novas responsabilidades assumidas, só teve o seu início com a publicação do Decreto-Lei 252/2000 (Diário da República, 2000), de 16 de outubro, onde aprovou nova reestrutura orgânica e definiu assim as suas atribuições.

O Serviço de Estrangeiros e Fronteiras é considerado um serviço de Excelência e por isso reconhecido internacionalmente, quanto à segurança do Estado, a análise dos fluxos migratórios, à forma como recebemos os imigrantes, a adaptação da legislação e da sociedade para estas novas valências.

Desenvolvendo as suas atividades dentro do território português, assim como fora das nossas fronteiras em conjunto com os seus consórcios europeus, o SEF, tentando não só proteger as fronteiras que se encontram mais expostas ao nível europeu, mas principalmente protegendo os cidadãos estrangeiros, de forma a evitar o tráfico de seres humanos, tem assumido um forte compromisso neste combate através da Unidade Anti Tráfico de Pessoas (UTAP).

Coordenando com todas as unidades orgânicas do SEF, tal como assegurar que estas pessoas que foram sinalizadas, sejam também encaminhadas para locais seguros (Centros de

Acolhimento Permanente, e as organizações que os suportam ex. APAV, APF, Saúde em Português e AKTO). De forma a poder continuar a permanecer em Portugal, e a ter o apoio que necessitam, tem também que continuar a colaborar com a justiça portuguesa na condenação de todos estes atos. O SEF continua a comunicação ao Observatório do Tráfico de Seres Humanos reportados por esta Unidade (RIFA, 2019), é um trabalho que não pode parar.

Inicialmente a comunidade imigrante em Portugal era principalmente oriunda dos PALOP, hoje temos uma grande comunidade imigrante vinda dos países asiáticos. Em 1980 tínhamos em Portugal cerca de 50.000 titulares de Autorização de Residência, no final do ano de 2019, são já em Portugal 590.000 (RIFA,2019).

Esta alteração de comportamento por parte do SEF, foi um caminhar ao lado da sociedade, não só pela Legislação publicada, mas essencialmente na forma como a população em geral passou a olhar para a comunidade estrangeira residente no país, existiram aqui também grandes mudanças de atitude, quer por parte dos imigrantes, quer por parte dos trabalhadores do SEF, quer até por parte da população que os integrou no seu dia a dia.

O SEF debate-se também com um défice acentuado de recursos humanos, e, nem sempre consegue demonstrar a valorização desse recurso, dependendo também da autorização do Governo para o seu reforço, sendo que tem já agendado a sua reestruturação, assim, a divisão dos serviços administrativos dos serviços policiais.

A aposta na formação e integração de novos elementos, é considerada por todos fundamental, está já a ser preparada a entrada até ao final deste ano de 2021, de 116 novos trabalhadores administrativos, dado que estes novos elementos já passaram por um exame de pré-seleção, prevê-se que nos próximos meses estes novos elementos, comessem a sua formação no SEF, de forma a estarem aptos a trabalhar no atendimento ao público antes de terminar o ano de 2021.

A média de idade dos trabalhadores ultrapassa os 40 anos, e, como tal é essencial que seja preparado o futuro, seja renovada a sua força de trabalho, os seus recursos humanos. É importante para o SEF entender os fluxos migratórios, legalizar os cidadãos que se encontram a trabalhar e residir em Portugal de forma irregular, integrar todos os imigrantes na sociedade, promovendo a sua adaptação, lutar contra a imigração ilegal.

Sendo um serviço muito complexo, que exige uma constante atualização de conhecimento e informação, as TIC (tecnologias de informação e comunicação) desempenharam aqui um papel fundamental, quer na forma como o cidadão contacta com o serviço, quer na forma como este é também recebido pelos serviços.

O grande boom informático, que proporcionou uma reviravolta no sistema processual que era muito burocrático, foi a criação do SIGAP (Sistema Informação e Gestão Automatizada), o qual veio permitir a emissão dos Títulos de Residência de forma eletrónica, assim como, todo o processo de concessão ou de renovação dos títulos de residência, deixando de existir, na sua maioria, processos em papel, passando quase só a processos digitais.

Nesta sua atualização e inovação, atualmente existe já; o Portal SEF+ interativo, o chamado balcão único de serviços online, de forma que o cidadão possa fazer o seu agendamento, solicitar certidões, pagamentos por via eletrónica. O serviço MySEF, criou uma área privada para cada cidadão, através do seu mail privado, agilizando assim a renovação do seu título de residência, de forma segura e rápida, o cidadão estrangeiro pode através deste mesmo portal e, sem ter que se deslocar para outro lugar, tratar do seu documento. O SEF é também o responsável pela aceitação dos processos de pedido de Asilo e Proteção Internacional, em território português (www.sef.pt,2021).

Está também a cargo do SEF a emissão dos passaportes portugueses, para cidadãos residentes legais em Portugal cujas representações diplomáticas não existam no nosso país, passaportes portugueses de serviço, e também para cidadãos apátridas e de nacionalidade desconhecida. Desta forma e encontrando-se o SEF a enfrentar diariamente novos desafios, é esta a dinâmica que muitas vezes mantém os seus trabalhadores com a motivação necessária para o trabalho diário no atendimento ao público em qualquer parte do país.

Tratando-se de documentos e de legalização de cidadãos estrangeiros, cada ser humano tem a sua própria história, e diferentes motivos que o levaram a escolher Portugal como país de residência, não só pelo seu clima, mas essencialmente por ser considerado um país seguro.

O cidadão que procura hoje o SEF, está mais informado sobre os seus direitos, e o trabalhador que lhe presta informação, tem como principal objetivo a procura da sua legalização, pelo artigo da Lei que será mais adequado à situação. Portugal tinha no final de 2019 cerca de 590.348 estrangeiros residentes legais no país (RIFA, 2019), sendo muito importante que a liderança seja motivadora para uma harmoniosa conquista de resultados, de forma que, quem procura o SEF, não veja aqui um entrave, mas sim uma ajuda.

Capítulo IV - Metodologia e Questionário

4.1 – Metodologia

Para a realização deste trabalho-projeto foi utilizado o método quantitativo, e para a obtenção desta informação, com a autorização do Sr Diretor Nacional do Serviço de Estrangeiros e Fronteiras, Sr TG Botelho Miguel, foi realizado um inquérito on-line através do email institucional, a todos os funcionários do organismo que trabalham no atendimento ao público.

Sendo um estudo de caso, pretende-se analisar, entender e compreender a motivação de todos estes trabalhadores, que realizam este trabalho específico que é o atendimento ao público, esta abordagem é uma estratégia de investigação (Hartley, 1994), este estudo é efetuado diretamente, pode ser observado no seu ambiente, esta investigação é feita essencialmente para perceber o Como e o Porquê? Devemos, contudo, começar por fazer o diagnóstico, perceber e identificar o problema, seguido da especificação das ações que devemos fazer depois, implementar essas mesmas ações, por fim avaliar se os efeitos esperados foram conseguidos ou não, obtendo uma conclusão confirmar o conhecimento obtido da realidade vivida.

O presente estudo, o primeiro realizado sobre este tema, propõe-se analisar os fatores de motivação dos trabalhadores em funções públicas no atendimento ao público no SEF, tendo por base um questionário on-line, que visou recolher o máximo de respostas a nível nacional.

Este estudo foca-se no trabalho desenvolvido diariamente no atendimento ao público no Serviço de Estrangeiros e Fronteiras, e que tem por missão a regularização dos estrangeiros que optaram por Portugal para aqui viver e trabalhar. A legislação em vigor está em consonância com as diretivas comunitárias, para que os documentos sejam uniformes por todos os Estados Membros, assim como com os Estados do Acordo de Schengen.

Foi também feita uma análise, pela observação direta em diferentes Postos de Atendimento, ao longo dos anos de trabalho aqui desenvolvido, pela recolha de informação, o inquérito foi testado com 10 colegas, procuraram-se questões diretas para que as respostas fossem simples e não permitissem uma grande variedade que levasse à dificuldade na conclusão das mesmas.

Sendo que também foi solicitada uma opinião, em entrevista semiestruturada, sobre a evolução do organismo nestes 35 anos da sua existência, ao Sr Diretor Regional de Lisboa e ao Chefe do Departamento de Renovação e Emissão de Documentos. Para a análise dos dados teve-se em conta a opinião dos trabalhadores e destes dois dirigentes.

Com base nestas informações que foram recolhidas, preparou-se a análise e tratamento de dados, aplicando-se para tal a metodologia qualitativa, de forma a entender a especificidade do grupo, podendo para tal apresentar sugestões para melhoria do estado de espírito dos funcionários, tornando-os mais eficazes, eficientes e mais produtivos.

Na procura da informação e opinião de cada trabalhador do atendimento ao público no SEF, relativamente ao trabalho diário desenvolvido junto do público, o grau de motivação, o relacionamento com as chefias, elaborou-se um inquérito com perguntas fechadas. Tendo o cuidado de não pedir opinião direta pois isso iria permitir uma grande diversidade de respostas e tornaria assim este trabalho muito difícil de concluir.

A nossa pergunta de partida;

Como pode o SEF melhorar a motivação dos trabalhadores que desempenham funções no atendimento ao público?

Para entender a motivação no contexto laboral dos serviços públicos, concretamente o SEF, procurou-se desta forma ter sempre no pensamento o contexto que é a Administração Pública Portuguesa, com todas as suas especificidades, assim como o trabalho desenvolvido neste organismo policial, e a conjuntura que atualmente atravessa, desta forma na elaboração do questionário tudo isto foi tomado em consideração, principalmente o processo sobre a reestruturação do SEF e a sua separação entre a parte policial e a parte administrativa.

Importa referir que o questionário foi divulgado através do email institucional, reencaminhado para os Diretores Regionais e Chefes de Delegação, de forma a ser o superior hierárquico a enviar ao trabalhador para este responder posteriormente.

Foi necessário, para a realização deste trabalho, a observação direta do funcionamento de alguns locais de atendimento ao público, recolher algumas opiniões, quer dos trabalhadores administrativos quer dos chefes, sobre a evolução do SEF ao longo destes mais de 30 anos da sua existência, não só na forma como se trabalha, mas também na forma como hoje é visto e tratado o cidadão estrangeiro.

4.2 – Questionário

Para a realização deste inquérito houve a preocupação de o mesmo ser rápido na resposta, para isso foram preparadas perguntas fechadas, de forma a limitar a análise das mesmas. É formado por oito grupos, inicialmente pretende-se saber a média de idades e o universo que compõe o quadro dos trabalhadores do SEF no atendimento ao público, tentamos obter informação sobre o grau de escolaridade destes trabalhadores mas as respostas foram demasiado diversificadas, pretendemos saber se os mesmos consideram que tem formação adequada para o trabalho que desenvolvem, se estão motivados para essa função, se se sente realizado profissionalmente, de que forma o seu relacionamento com as chefias interfere na sua motivação, o relacionamento entre colegas, a imagem do SEF perante a sociedade, e as suas preocupações com a Missão SEF.

Foram contactadas todas as Direções e Delegações Regionais de forma a ser recolhido o maior número de respostas, para o tratamento dos dados. A análise servirá para retirar conclusões e apresentar propostas de melhoramento, não só a imagem que os cidadãos têm do serviço, como também a imagem dos próprios trabalhadores sobre a Organização.

Através da elaboração de um questionário on-line (anexo A), a todos os trabalhadores do organismo que se encontram a trabalhar no atendimento ao público, sendo que o universo de funcionários administrativos em 02 de abril de 2021 é de 384, e destes, 172 desenvolvem atividades no atendimento ao público, tendo todos sido contactados via email institucional, obtivemos 108 respostas, o que faz 63% dos funcionários.

A falta de investimento ao longo dos anos, pelos diferentes motivos, mas sempre há volta das crises económicas, levaram a que os salários tivessem apenas atualizações anuais pelas taxas da inflação, e, não havendo aumentos reais de salários desde o ano 2000, levando ao empobrecimento dos trabalhadores em funções públicas. Apesar dos constrangimentos provocados pelos efeitos e resoluções impostas pela TROIKA e o seu MdE (Memorando de Entendimento), os trabalhadores do SEF nunca desmobilizaram, mantiveram o seu ânimo e coragem, acataram as decisões que lhes foram determinadas, dando continuidade à sua Missão (Carta de Missão; www.sef.pt).

Na questão em como é elaborada a avaliação na função pública, 92,5% considera o SIADAP injusto e desadequado, pois o sistema de quotas obriga a um número muito reduzido de

avaliações com excelentes e relevantes, não permite um aumento de vencimento (subida de escalão) sem ter obtido os referidos 10 pontos, e mesmo assim só acontece, caso o governo o tenha previsto no Orçamento do Estado para esse ano.

Todos consideram importante a existência de um ambiente agradável, confortável e com espaços sociais, um clima amistoso entre colegas e com a Direção, uma partilha constante de conhecimento e informação, um forte sentido de preocupação com o bem-estar de todos, uma preocupação permanente com a equidade e justiça entre colegas, Direção e público. No dia a dia do SEF, é fundamental e determinante a partilha de conhecimento e de informação por parte de todos os seus trabalhadores, sendo que a sua liderança vai influenciar de forma positiva ou negativa a motivação de cada trabalhador, pois é considerado uma influência mútua por parte dos líderes e dos liderados, tendo em consideração as necessidades de ambas partes, influenciando a maneira do trabalhador desempenhar as funções no sentido da realização dos objetivos emanados pelo Governo, e, transpondo assim uma imagem do Serviço para o utente de qualidade e eficácia.

É importante que exista um comprometimento entre os elementos que formam as equipas, na procura de laços que aumentem o nível de motivação entre o líder e os liderados (Massod et al., 2006), os líderes e os seus liderados deverão ir muito para além dos seus interesses pessoais, ou recompensas individuais, deverão trabalhar em prol de toda a equipa e organização (Hatter e Brass, 1998).

Nesta relação estabelecida, os líderes tornam-se mentores, modelos de comportamento, tendencialmente e em função do seu cargo, terão necessidade de colaborar e ajudar toda a equipa (Bass e Avolio, 1993). A preocupação com o desenvolvimento dos liderados demonstra uma atitude de liderança orientada para o futuro, ficando assim o líder com mais responsabilidade em relação à equipa, incentivando-a na procura de resultados mais sustentáveis e procurando evitar resultados negativos a longo prazo.

Não há dúvida quanto à opinião de todos os funcionários que participaram neste inquérito, contudo nem sempre é fácil de o conseguir, pois dado o número de pessoas que procuram o SEF ser muito elevado, e o número de trabalhadores ser reduzido, gerir esta dinâmica de forma a encontrar a melhor solução e a mais adequada, obriga a uma constante adaptação às circunstâncias, fazendo com que o trabalhador disponha de menos tempo útil para o atendimento com cada cidadão, conseguindo dessa forma atender um maior número de pessoas.

O chefe direto das equipas tem um papel determinante no desenvolvimento das atividades diárias de cada trabalhador, pois colocada essa questão, a resposta é perentória, e, ajuda-nos a compreender toda a dinâmica que é necessária, para conseguir que um número tão reduzido de funcionários tenha mesmo assim resultados tão positivos e reconhecidos por todos quantos aí se deslocam.

Capítulo V – Análise

5.1 - Resultados e discussão

Através da elaboração de um questionário on-line, realizado a todos os trabalhadores que se encontram a trabalhar no atendimento ao público, sendo o universo de funcionários administrativos em 02 de abril de 2021 de 384, e destes, 172 estão no atendimento ao público, todos foram contactados pelo email institucional, obtendo um total de 108 respostas.

Neste universo de trabalhadores do SEF, verifica-se que 74,1% dos trabalhadores tem mais de 40 anos, sendo por isso uma média de idade já avançada, este tipo de trabalho implica um forte desgaste físico e mental devido à sua especificidade, por tal facto espera-se que a Direção possa em breve substituir os mais antigos, de forma a tornar este trabalho mais prazeroso.

Podemos observar que 78,7% dos trabalhadores são mulheres, e verifica-se que 54,6% entraram no SEF entre o ano 2000 e 2010, são trabalhadores com um forte sentido de missão, e, com um grande conhecimento sobre a lei de estrangeiros, o que os leva a permanecer e querer continuar a desempenhar estas funções.

Lamentavelmente nos últimos 5/7 anos a formação foi muito reduzida, conduzindo assim à desmotivação dos trabalhadores. Apesar da TROIKA e de outras crises que assolaram o nosso país, principalmente económicas, deveria o SEF proporcionar mais formação a estes trabalhadores, pois a sua atualização é fundamental, e tem para isso um departamento específico.

5.2 - Análise de dados

Com base nestas informações que foram recolhidas, preparou-se a análise e tratamento de dados, aplicando-se para tal a metodologia qualitativa, de forma a entender a especificidade do grupo, podendo para tal apresentar sugestões para melhoria do estado de espírito dos funcionários, tornando-os mais eficazes, eficientes e mais produtivos.

O universo dos trabalhadores que desenvolvem atividades no atendimento ao público no SEF, aproximadamente 80 % são mulheres, cerca de 40% tem entre 40 a 50 anos de idade, e 55% entraram para o SEF entre os anos 2000 e 2010, logo encontram-se a desempenhar estas funções há mais de 10 anos. Quanto à formação de cada um, podemos observar que aproximadamente 90% considera que a formação que tem é adequada para as funções que desempenha, mas, 72% dos trabalhadores considera a formação oferecida pelo SEF insuficiente.

As crises económicas do país, a permanência dos diferentes Diretores Nacionais por períodos muito curtos, tem conduzido o SEF a situações de muita turbulência interna, de forma que a aposta na formação é uma das situações que mais tem sofrido ao longo destes anos.

Contudo, 86,8% gostaria que o SEF lhe oferecesse formação fora do serviço, e, ao serem questionados se consideram a formação contínua importante, a resposta foi unânime e todos responderam que sim (100%). A formação é considerada fundamental, numa organização que se quer dinâmica e com uma visão para o futuro, tornando assim os trabalhadores mais eficazes e eficientes. Na sua dinâmica de grupo, estes trabalhadores integrados na organização, consideram importante valorizar a capacidade de adaptação demonstradas ao longo dos anos por todos eles, são uma mais valia para o serviço, mostrando as suas capacidades, de iniciativa e criatividade, adaptação às novas tecnologias e à atualização quase permanente da legislação em vigor, e, nem sempre a formação da legislação chega a todos o que implica que cada um terá que se esforçar mais na sua aprendizagem e atualização, aceitando assim as normas impostas pela Direção Nacional, adaptando-as à sua realidade e vivência em cada vila ou cidade deste país.

A questão da realização profissional é equacionada, e 60% responde que neste momento não se sente realizado, metade (50%) responde que gostaria até de trocar de departamento. Contudo, 99,1% responde que o SEF poderia melhorar a motivação dos seus trabalhadores,

tal como o Estado, ao qual responderam 98,1% que este poderia também tomar decisões no sentido de os estimular para um melhor desempenho. Levantada a questão sobre a imagem que “os outros” têm do SEF, 78,3% dos trabalhadores, não estão satisfeitos, e 98,1% considera importante o relacionamento entre o SEF e a comunidade.

Todos os trabalhadores do SEF, esperam que a procura no portal digital - MySef aumente, libertando dessa forma os trabalhadores do atendimento, para estes terem uma maior capacidade de atendimento àqueles que o procuram pela primeira vez, necessitando por isso de se deslocar ao serviço.

Questionados sobre a melhoria da qualidade do serviço, e sobre as condições físicas de trabalho existentes no SEF, 99,1% considera importante que a Direção Nacional se preocupe em criá-las, de forma a tornar o trabalho mais eficaz, melhorar as condições de trabalho nos postos mais pequenos, criar condições para receber os cidadãos com dignidade, para aqueles que aí se deslocam a fim de tratar dos seus documentos, e para os trabalhadores que desempenham as suas funções.

Sendo o trabalho no atendimento ao público, um trabalho de equipa, são fundamentais a interajuda e a comunicação entre todos os elementos, é necessário que exista empatia entre todos, permitindo desenvolver a colaboração entre os chefes diretos e os trabalhadores, tornando o trabalho mais eficaz e eficiente.

Realiza-se aqui um trabalho muito específico, e por isso é muito importante a troca permanente de informação. Também se deve salientar que sempre que entra alguém de novo, a equipa é capaz de o integrar sem comprometer a dinâmica já existente e fazendo-o de forma agradável, sendo que nos últimos tempos e pelo receio da sua reestruturação, a saída de trabalhadores pela mobilidade, tem sido uma situação que vem agravando o dilema dos escassos recursos humanos nas diferentes áreas, inclusive o atendimento ao público.

O contacto diário com as chefias é muito valorizado (90% respondeu SIM), e quando questionados sobre se a Direção Nacional pode tornar o trabalho mais motivador e criativo no atendimento ao público todos responderam que sim (100%), e questionada a forma como são estabelecidas as regras por parte da Direção Nacional, sendo que 83% considera fundamental na motivação direta dos trabalhadores. Quando questionados sobre a interajuda entre colegas, 78,3% consideram existir, assim como se consideram motivados para o trabalho 86,8% dos inquiridos, na forma em como as suas capacidades são geridas, apenas metade (50%) considera que estão bem geridas.

Capítulo VI - Conclusão e Recomendações

6.1 - Propostas de melhoramento

Podemos concluir que há ainda muito a fazer para melhorar as condições de quem trabalha e de quem procura a organização, sendo que para a elaboração desta Proposta de Melhoramento foi pedida a colaboração de vários trabalhadores do atendimento ao público do SEF. Todos os trabalhadores gostariam de colaborar direta e indiretamente na melhoria e evolução do SEF, tornando-o mais eficaz e eficiente em todos os seus objetivos.

Considera-se que seria importante:

- 1 - Criar uma carreira administrativa específica para o SEF, onde fosse estimulada a procura da subida de nível, ou de categoria, a todos os trabalhadores, atribuindo características próprias devidas à especificidade do trabalho aí desenvolvido.
- 2 - Criar uma tabela remuneratória em conformidade com a especificidade da carreira, prémios de produtividade, subsídios de transporte e de disponibilidade (como em tempos já existiu).
- 3 – Estimular a formação contínua, dentro do Serviço, promovendo a troca de conhecimentos entre todos os seus elementos.
- 4 – Criar bolsas de estudo, promovendo e estimulando assim a formação fora do SEF, através de protocolos com as Universidades da região, nas diferentes áreas, relacionadas com os temas em desenvolvimento, tornando-se assim numa mais-valia para o Serviço.
- 5 – Criar bolsas de mérito, para os funcionários que tivessem muito bom desempenho, e vontade de dar continuidade aos seus estudos, ou que precisassem para tal de apoio (financeiro), estimulando a formação, comprometendo-se a continuar com o mesmo nível de empenho.
- 6 – Ter protocolos com algum gabinete de psicologia, ou com a universidade de psicologia no seu apoio a comunidade, de forma a esta dar apoio aos trabalhadores sempre que estes o necessitem, evitando as baixas.

- 7 - A comunicação dentro do SEF, deverá ser transversal e chegar a todos, é importante que todos conheçam os objetivos determinados pelo Governo para a Organização.
- 8 – Promover o usufruto de mais algum dia de férias, aos trabalhadores mais competentes e mais empenhados na obtenção dos resultados.
- 9 - Criar Prémios Mensais de produtividade (não tem que ser financeiros, podem ser em tempo de descanso), cujos critérios seriam diferentes por setor, mas onde todos estariam em condições de igualdade para concorrer.
- 10 – Incentivar e promover a mobilidade entre carreiras, dentro do SEF.
- 11 - Sempre que é atingido um determinado objetivo, deve o Chefe e o Diretor Regional, agradecer aos elementos da equipa, pelo trabalho e empenho desenvolvidos.
- 12 – Promover a socialização entre todos os elementos que compõem o universo SEF.
- 13 – Promover a saúde no trabalho, incentivando e dando acesso a todos os funcionários à medicina no trabalho.
- 14 – Assinar protocolos com diferentes ginásios e piscinas, incentivando e promovendo a saúde e o bem-estar, físico e mental, para todos os trabalhadores.
- 15 - Colocar uma Caixa de fácil acesso, que permitisse aos trabalhadores dar aí a sua sugestão, com propostas para melhoria do serviço.
- 16 – No dia do Aniversário de cada trabalhador, oferecer o dia para o celebrar, e uma mensagem do Gabinete do Sr Diretor Nacional/Regional a lembrar a data, e demonstrando de forma simples o quanto o trabalhador é importante para o Serviço.
- 17 - Promover a atribuição de Louvores aos trabalhadores, não só proposta pelos chefes de departamento, mas também entre todos os trabalhadores do organismo.
- 18 – Criar uma sala de convívio, para os trabalhadores terem um espaço lúdico, biblioteca para troca de livros, criar um arquivo histórico, expor os troféus conseguidos pelo serviço.
- 19 - O dia do SEF não ser celebrado só na Sede do Serviço, mas por todos a nível nacional.

6.2 - Conclusão

Este trabalho, incide essencialmente sobre a motivação, ou falta dela, que se verifica no balcão de atendimento ao público no SEF. Sendo uma preocupação constante para quem tem que lidar com esta situação diariamente, os chefes e dirigentes encontram aqui um desafio, pois gerir pessoas é por si só uma situação delicada, e mais ainda pessoas que interferem diretamente na vida de outras.

Sendo que os cidadãos que vem ao SEF pela primeira vez estão na sua maioria a viver uma situação muito fragilizada, deverá então o trabalhador do atendimento ao público ser capaz de ter a sensibilidade de apoiar, dando a informação correta e orientando o cidadão na procura da melhor solução, e, não o fazendo da forma mais adequada, poderá originar uma situação ainda mais dramática.

As pressões orçamentais, iniciadas com a TROIKA e o seu MdE (Memorando de Entendimento) influenciaram de forma negativa todos os trabalhadores da Administração Pública em Portugal, não são exceção os trabalhadores do SEF, pois viram o seu horário de trabalho ser alargado, os seus vencimentos e subsídios de férias e natal reduzidos, tendo até perdido alguma dignidade social, tal como a maioria dos trabalhadores da administração pública em geral, não tendo contudo deixado de exercer as suas funções condignamente, nem abandonado o seu espírito de missão, pois o número de imigrantes que procurou o país não parou de aumentar, assim como o trabalho a realizar.

O trabalhador do atendimento ao público, deverá ser sempre alguém sensível ao problema das migrações, dos fluxos migratórios, e alguém com um forte sentido humanitário, não deixando, contudo, de ser alguém muito correto na sua avaliação, e na verificação das situações que se apresentam perante si. É importante que o espaço físico envolvente não seja intimidatório, mas sim um espaço agradável, confortável e limpo, deixando assim o cidadão numa situação de abertura para a resolução do seu problema.

Os trabalhadores do atendimento ao público esperam a reestruturação do serviço, de forma tranquila e para salvaguardar todo o trabalho feito até aqui, aguardam pelas instruções que deverão ser emanadas pelo Governo através da Direção Nacional, de forma que o trabalho siga normalmente o seu percurso. Todos os trabalhadores procuram dignificar o bom nome do SEF, realizando um trabalho digno e respeitado pelos cidadãos imigrantes.

Os trabalhadores do atendimento ao público procuram no seu trabalho diário desenvolver dinâmicas capazes de tornar mais eficaz e eficiente a sua prestação perante o público, procurando formação para os novos desafios que se vão apresentando com a evolução da sociedade, das tecnologias, e da forma de pensar e agir dos cidadãos.

O ambiente de camaradagem e entreaajuda existente, leva a que muitos destes trabalhadores ainda se mantenham nessa posição, pois o espírito de missão que os move juntamente com a dinâmica de tentativa de resolução dos problemas apresentados, e, a sensação do dever cumprido, torna este trabalho cativante para aqueles cujo sentido humanitário está mais vincado.

6.3 - Limitações à Investigação

Todos os estudos têm a sua limitação, e é crucial o leitor ter uma imagem clara das mesmas e o impacto que podem ter nas conclusões e nos resultados apresentadas.

A primeira está associada à coleção de resultados do inquérito, o qual foi enviado através do email institucional pelos Diretores Regionais e Chefes de Delegação, de forma a ser o superior hierárquico a enviar ao trabalhador para este responder posteriormente. Assim, apesar dos mesmos não terem acesso a estas respostas os funcionários poderão ter sentido pressão para responder de uma forma mais socialmente aceite (desejabilidade social).

Paralelamente, também na pesquisa secundária se pode destacar uma limitação: existe uma falta de estudos de motivação focados no sector público. Apesar de referenciar alguns estudos neste trabalho, o tema da motivação neste sector é muito focado numa variável, a motivação no serviço público, isto é, a motivação em servir o público. Seria importante que mais estudos fossem feitos considerando as outras variantes da motivação dos trabalhadores públicos.

O meu duplo papel neste estudo, sendo trabalhadora nesta instituição ao mesmo tempo que investigo o tema, poderá influenciar a análise de dados. Para combater esta possibilidade decidi assim focar-me numa pesquisa quantitativa que é mais objetiva e de análise direta. Finalmente, um dos motivos que torna este trabalho-projeto importante é o facto de o mesmo ser o primeiro estudo realizado nesta população, contudo isto representa também uma limitação. A falta de estudos junto destes trabalhadores, com este objetivo, limitou a possibilidade comparativa entre estudos e conclusões.

Bibliografia:

Fontes

Diário da República. (23 de junho de 1976). Decreto-Lei 494/76. *Diário da República I série*, pp. 1400-(15-18).

Diário da República. (04 de dezembro de 1978). Diário da República I Série. *Decreto-Lei nº377/78*.

Diário da República. (31 de dezembro de 1986). Diário da República I Série. *Decreto-Lei 440/86*, pp. 3874-(398-415).

Diário da República. (18 de outubro de 1989). Diário da República I Série. *Decreto-Lei nº360/89*, pp. 4564-4576.

Diário da República. (16 de abril de 1993). Diário da República I Série. *Decreto-Lei 120/93*, pp. 1880-1884.

Diário da República. (16 de outubro de 2000). Diário da República I Série. *Decreto-Lei 252/2000*, pp. 5749-5766.

Diário da República I Série. (21 de abril de 2004). Resolução do Conselho de Ministros nº53/2004. *DR-I Série B nº94*.

Diário da República I Série. (11 de setembro de 2008). L.59/2008 de 11 de setembro. *Regime do Contrato de Trabalho em Funções Públicas*.

Diário da República n.º 12/2004, S. I.-A.-0.-1. (15 de janeiro de 2004). L.04/2004 de 15/01/04. *Diário da República n.º 12/2004, Série I-A de 2004-01-15*.

Diário da República nº117/2014 I Série. (20 de junho de 2014). Lei n.º 35/2014. *Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas*.

Junta da Salvação Nacional. (25 de abril de 1974). Decreto-Lei. *Diário da República I Série*, p. 582.

Junta da Salvação Nacional. (22 de novembro de 1974). Diário da República I Série. *Decreto-Lei 651/74*, pp. 1440(1-3).

Junta da Salvação Nacional, MFA. (22 de maio de 1974). Decreto-Lei 215/74 de 22 de maio. Diário da República

Referências:

(HOUSE et al., 2004; CAMERON e QUINN, 2006; MASOOD et al., 2006. (janeiro-março de 2013). Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? *Revista da Administração* nº48, pp. 34-52.

Abbas, W. & Asgar, I. 2010. The role of leadership in organisational change: Relating the successful organisational change to visionary and innovative leadership. Masters Thesis. University of Gavle.

Almeida, H. d., & Orgambídez-Ramos, A. (1 de setembro de 2015). COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL – Guia de Apoio ao Estudante Universitário. (S. & Desafios.pt, Ed.) *Comportamento Organizacional*, pp. 1-22. Obtido de https://silabas-e-desafios.pt/wp-content/uploads/2018/02/CORG_excerto.pdf

Assis, D. (9 de março de 2015). O Papel do Comprometimento Profissional na Relação entre o Cinismo Organizacional e o Comprometimento Organizacional. *UL- Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas*, pp. 1-174. Obtido de <http://hdl.handle.net/10400.5/8575>

Baldwin, J.N., 1984. Are we really lazy? *Review of Public sector Administration*. 4 (2), 80–89

Barreto, Leilienne et al. (2013). Cultura Organizacional e Liderança? Uma relação possível. *Revista de Administração* nº48, pp. 1-19.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond exceptions*. New York: Free Press

Bass, B.M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, Vol. 18, No. 3, 19-31. Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks: Sage.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Bennis, Warren G. (1989). *On Becoming a Leader*.

Bennis, W.G. (1989). Managing the dream: Leadership in the 21st century. *Journal of organizational change management*, Vol. 2, No. 1, 6-10.

Boas, Ana Alice Vilas. (janeiro de 2011). Motivação na Administração Pública: considerações teóricas sobre aplicabilidade dos premissos das teorias motivacionais na esfera pública. *HEC Montréal - école des Hautes Études commerciales*.

Chiavenato, Idalberto . (1987). *Teoria Geral da Administração*. Brasil: Editora Campus.

Correia, Martin. (agosto, 2016). Motivação no local de trabalho: Estudo empírico aplicado à Escola Secundária Jaime Moniz. ISEG – Dissertação de Mestrado. Obtido de <https://www.iseg.ulisboa.pt/aquila/getFile.do?fileId=845075&method=getFile>

Davoglio, Tácia & Santos, Bettina. (julho/setembro de 2017). Escala de Motivação Docente Desenvolvimento e Validação. *Educar em Revista, Curitiba, Brasil nº65*, pp. 201-218.

Dias, Teresa. (outubro de 2016). A Liderança e a Gestão na Avaliação Externa:. *ISCTE-Dissertação de Mestrado*, pp. 1-105. Obtido de https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/12850/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Sofia_final.pdf

Empathy in the Workplace: A Tool for Effective Leadership. William A. Gentry, Todd J. Weber & Golnaz Sadri. CCL® White Paper (2016).

Herzberg, F. &. (1959). *A Motivação para Trabalhar*.

Houston, D.J., 2000, 'Public-service motivation: A multivariate test', *Journal of public administration research and theory*, 10, 4, pp. 713-728.

Judge, T.A., & Piccolo, R.F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89, No. 5, 755-768.

Kane, T. D., Zaccaro, S. J., Tremble, T. R., Jr., & Masuda, A. D. (2002). An examination of the leaders' regulation of groups. *Small Group Research*, 33(1), 65–120

Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2011). *The five practices of exemplary leadership* (2nd ed.). John Wiley & Sons.

Kotter, John P. (1996). *Liderando Mudanças*.

Lacerda, Juliana Santos. (27 de fevereiro de 2019). Práticas motivacionais e desempenho profissional no setor de logística. *ISCTE-IUL, Dissertação de Mestrado*. Obtido de <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/18698>

Lee, Michael T & Raschke, Robin L. (setembro de 2016). Compreender a Motivação dos Funcionários e o Desempenho Organizacional; Argumentos para uma Abordagem Teórica dos Conjuntos. *Journal of Innovation & Knowledge da Elsevier.*, pp. 162-169.

Lucas, Lorena da Silva e Col, Simoni Casagrande Dal'. (s.d.). OS FATORES MOTIVACIONAIS QUE PODEM INFLUENCIAR NO DESEMPENHO DA EMPRESA X. *OS FATORES MOTIVACIONAIS QUE PODEM INFLUENCIAR NO DESEMPENHO DA EMPRESA X*, pp. 1-29.

Lyons, S.T., Duxbury, L.E., Higgins, C.A., 2006, 'A comparison of the values and commitment of private sector, public sector, and parapublic sector employees', *Public administration review*, 66, 4, pp. 605-618.

Madureira, C. e. (7-8 de julho de 2011). A Avaliação do Desempenho Individual no contexto da Administração Pública. *Iº Encontro Internacional Trabalho, Organizações e Profissões* –, pp. 1-27.

Madureira, C. e. (outubro de 2015). Fatores de Motivação. *DGAEP-Revista de Administração e Emprego Público*.

Madureira, César. (2015, 2017, 2018b). A reforma da administração pública e a evolução do estado-providência em Portugal: história recente. *Ler História*, pp. 179-202.

Madureira, César Nuno. (setº/dezº de 2001). La evaluación de rendimiento en el contexto de la Administración Pública. *GAPP* nº 22.

Madureira, César Nuno. (maio/junho de 2015). A Reforma da Administração Pública Central no Portugal Democrático: do período pós-revolucionário à intervenção da troika. *Administração Pública-Rio de Janeiro*, pp. 547-562.

(Madureira & Rodrigues, 2015)

Madureira, Cesar & Rodrigues, Miguel. (outubro 2015). Fatores de Motivação dos Trabalhadores da Administração Pública Central em Portugal. Obtido de https://www.dgaep.gov.pt/upload/Estudos/fatores_motivacao_final-nov.pdf

Madureira, César Nuno. (junho de 2020). A Reforma da Administração Pública e a evolução do Estado-Providência em Portugal: História Recente. *Ler História*.

Montserrat, Xavier. (2004). *Como Motivar-Dinâmicas para o sucesso*. Lisboa: Edições ASA.

Motta, Suely. (s.d.). Cultura Organizacional. *Universidade Unigranrio*.

Perry, James L. and Lois R. Wise (1990), The Motivational Bases of Public Service, *Public Administration Review*, 50(3): 367-373.

Northouse, P. G. (2004) *Leadership theory and practice* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage

Pinheiro, Pamela & Zenni, Alessandro. (2014). *Motivação e Assédio Moral no Local de Trabalho*.

Pinto, Lauisa B & Boas, Ana Alice Vilas & Pereira, José Roberto. (7-11 de setembro de 2013). Qualidade de Vida no Trabalho para os servidores técnico-administrativos de uma Univ Fed em Minas Gerais. *XXXVII encontro da ANPAD*, pp. 2-16.

Rainey, Hal G. and Paula Steinbauer (1999), Galloping Elephants: Developing Elements of a Theory of Effective Government Organisations, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9(1): 1-32.

Retondo, Lucas. (10 de dezembro de 2020). Teoria da Expectativa: vinculando motivação, esforço e resultado. *Teoria da Expectativa: vinculando motivação, esforço e resultado*.

Ribeiro, Marco F e Passos, Clotilde e Pereira, Paulo. (s.d.). MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL: FATORES PRECURSORES. *UCP*, pp. 107-133.

Robbins, Tony. (2005).

Rocha, J. A. O. (2007). *Gestão de recursos humanos na administração pública* (2.^a ed.). Lisboa: Escolar Editora

Rocha, J A Oliveira. (14-15 de junho de 1999). Reformar a Administração Pública é possível. *CORE-Forum 2000 Renovar a Administração, Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa*, pp. 1-5.

Rodrigues, Fernanda SS e Guarda, Fernando M. (1 de dezembro de 2017). A Influência da motivação no atendimento ao cliente. *Revista Humanidade & Inovação*, pp. 1-15.

Sá, I. F. (setembro de 2017). Os mecanismos de responsabilidade na Administração Pública na perspetiva da boa governação. *ISCTE-Dissertação de Mestrado*, pp. 1-61. Obtido de https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/15348/1/inacia_fernandes_sa_diss_mestrado.pdf

Sampaio, Jäder dos Reis. (janº/fevº/março de 2009). O Maslow desconhecido: uma revisão de seus principais trabalhos sobre motivação. *Revista de Administração*, pp. 5-16.

Santos, Rute Ferreira. (21 de novembro de 2019). A satisfação e a motivação dos trabalhadores em funções públicas como fator preponderante na qualidade dos serviços públicos. *ISCTE-Dissertação de Mestrado em Administração Pública*, pp. 1-83. Obtido de <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/19100>

SEF. (s.d.). Carta Missão. *Carta Missão*, p. www.imigrante.sef.pt.

sef.pt. (06 de 06 de 2021). Carta de Missão. *Missão*, p. www.imigrante.sef.pt. Obtido de https://www.sef.pt/pt/Documents/Folheto_Missao_SEF.pdf

SEF/GEPF. (01 de junho de 2020). Rifa2019. *Relatório de Imigração, Fronteiras e Asilo 2019*, pp. 01-93. Obtido de <https://sefstat.sef.pt/Docs/Rifa2019.pdf>

Sequesseque, Raquel. (outubro de 2019). A Motivação para o Desempenho Profissional. *IPS-Inst Pol Setúbal, Dissertação*.

Série, D. d. (23 de junho de 1976). Diário da República. *Decreto-Lei nº494-A/76*.

Shamir, B., Zakay, E., Breinin E. B., & Popper, M. 1998. Correlates of charismatic leader behavior in military units: Subordinates' attitudes, unit characteristics, and superiors' appraisals of leader performance. *Academy of Management Journal*, 41: 387–409.

Sílabas & Desafios. (setembro de 2015). Comportamento Organizacional. *Comportamento Organizacional - Guia de Apoio ao Estudante Universitário*, pp. 1-20.

Siqueira, MMM & Gomide Jr, Sinésio. (2004). Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*, pp. 317-348.

Siqueira, MMM. (2008). *Medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão*, pp. 265-274.

Tamayo,Alvaro e Paschoal,Tatiane. (out./dez. de 2003). A Relação da Motivação no Trabalho com as Metas do Trabalhador. *RAC,v,7,n.4,Out/Dez. 2003*, pp. 33-54.

University of Cambridge Institute for Sustainability Leadership (CISL). A report commissioned by the British Council. (2017, June) Global Definitions of Leadership and Theories of Leadership Development: Literature Review. Cambridge, UK: Cambridge Institute for Sustainability Leadership.

Vidal, Josep Pont. (23-12-2016). *La Innovación en la gestión pública*. Espanha: CATARATA.

Vieira, Rubina. (2013). A Problemática da Motivação na Administração Pública. ISCSP –
Dissertação de Mestrado. Obtido de
<https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/6590/1/Dissertação%20Mestrado%20GPP%20-%20Rubina%20Vieira.pdf>

Wiseman, Tony & Ghost, Hunter. (2014). Best Practice in Motivation and: Management in the Classroom. *Best Practice in Motivation and: Management in the*.

Anexos

Anexo A - Inquérito

“Este inquérito enquadra-se na investigação para o trabalho final no âmbito do Mestrado em Administração Pública do ISCTE, para a realização do Trabalho Projeto, cujo tema é “Motivação no Atendimento ao Público”. É obrigatório que os inquiridos exerçam a sua atividade no atendimento ao público do SEF.

As respostas servem apenas para interpretação das questões levantadas, e cujas informações são totalmente confidenciais, como tal solicita-se a total sinceridade, pois a participação é muito importante na obtenção de informação fidedigna, real e transparente.

Grupo I

1 – Ano de nascimento

1950-1960 --- 10.2%

1960-1970 ---- 34.2%

1970-1980 ---- 39.8%

1980-1990 --- 13.9%

1990-2000 --- 0.9%

2 – Género

Feminino – 78.7%

Masculino – 21.3%

3 – Grau de Escolaridade _____

4 – Área de Residência _____

5 – Direção Regional em que trabalha _____

As respostas às questões nº 3, nº4, nº 5, foram de forma tão diversificada que não é possível considerá-las.

6 – Ano em que entrou para o Serviço

1990-2000 – 13.9

2000-2010 - 54.6

2010-2020 - 31.5

Grupo II

1 – Considera a sua formação académica adequada para as funções?

Sim - 87.7% Não - 12.3%

2 – Considera que a formação oferecida pelo SEF é suficiente?

Sim - 28.3% Não - 71.7%

3 – Essa formação adequa-se às necessidades para a atividade que desenvolve?

Sim - 50% Não - 50%

4 – Sempre que a Lei/Decreto Regulamentar/Portarias é atualizada, é-lhe dada formação?

Sim - 20.8% Não – 79.2%

5 – Gostaria que o SEF lhe oferecesse formação fora do Serviço?

Sim - 86.8% Não – 13.2%

6 – Considera importante a formação contínua?

Sim - 100% Não - 0%

Grupo III

1 – Considera-se realizado profissionalmente?

Sim - 40.6% Não - 59.4%

2 – Será possível motivar os funcionários públicos?

Sim - 97.2% Não - 2.8%

3 – Pode o “Estado/Governo” motivar os seus funcionários?

Sim - 98.1% Não – 1.9%

4 – E o SEF? Pode motivar os seus funcionários?

Sim - 99.1% Não – 0.9%

5 - Principalmente aqueles que desempenham tarefas no atendimento ao Público?

Sim - 97.2% Não – 2.8%

6 – Gostaria de trabalhar em outro departamento?

Sim - 50% Não 50%

Grupo IV

1 – Está satisfeito com a imagem do SEF perante o público?

Sim - 21.7% Não – 78.3%

2 – Considera importante o relacionamento que o SEF tem com a comunidade?

Sim - 98.1% Não – 1.9%

3 – Considera que se poderia melhorar a qualidade de atendimento?

Sim - 99.1% Não - 0.9%

4 – É possível no seu local de trabalho, fazer mais e melhor?

Sim - 80.2% Não - 19.8%

5 – Considera que o espírito de missão do SEF, é motivador para o trabalho que executa diariamente?

Sim - 63.2% Não – 36.8%

6 - O sentido de ajuda ao próximo, está implícito no trabalho que realiza diariamente no atendimento ao público?

Sim - 93.4% Não – 6.6%

Grupo V

1 – Considera importante que a Direção do SEF, crie condições de forma a tornar o seu trabalho mais eficaz?

Sim - 99.1% Não – 0.9%

2 – É importante para si o contacto diário com as chefias?

Sim - 90.6% Não – 9.4%

3 – Pode a Direção do SEF, tornar o trabalho do atendimento mais cativante e motivador?

Sim - 100% Não -- 0%

4 – A sua Direção Regional, estimula o contacto social entre os funcionários, fora do serviço?

Sim -- 18.9% Não – 81.1%

5 – Acha que a regra dos 3E's é aplicada no trabalho do atendimento ao público, diariamente?

E- Eficiência, E – Eficácia, E – Efetividade.

Sim - 59.4% Não – 40.6%

6 – Considera que as tecnologias utilizadas, são as mais adequadas para um melhor serviço?

Sim - 52.8% Não – 47.2%

Grupo VI

1 – A sua chefia direta, interfere de forma positiva/negativa na motivação para a realização das suas tarefas diárias?

Sim - 81.1% Não – 18.9%

2 – A Liderança do seu Diretor Regional interfere na motivação para a realização do seu trabalho diário?

Sim - 54.7% Não – 45.3%

3 – As normas emanadas pela Direção Nacional, na sua opinião, são motivadoras para a realização do seu trabalho de forma mais eficaz?

Sim - 42.5% Não 57.5%

4 – Considera determinante na motivação dos funcionários, a forma como as regras ou normas são estabelecidas?

Sim - 83% Não – 17%

5 – A sua motivação, depende do chefe direto? Regional? Nacional?

Sim - 43.4% Não – 56.6%

6 – Considera que a legislação em vigor, é motivadora para as suas tarefas diárias?

Sim - 43.4% Não – 56.6%

Grupo VII

1 – Considera existir um relacionamento de entreajuda entre os colegas de equipa?

Sim - 78.3% Não 21.7%

2 - Considera-se uma pessoa motivada para o trabalho?

Sim - 86.8% Não – 13.2%

3 - Considera-se valorizado pelas chefias?

Sim - 50.9% Não – 49.1%

4 – A sua opinião para melhoria do serviço é valorizada pelas chefias? E é aceite?

Sim - 58.5% Não – 41.5%

5 – Considera que as suas capacidades estão a ser geridas da melhor forma?

Sim - 50% Não – 50%

6 – Considera o sistema de avaliação de desempenho – SIADAP justo?

Sim - 7.5% Não – 92.5%

Grupo VIII

Considerando que existem vários fatores determinantes para a motivação do funcionário, sejam eles externos ou internos, o que é para si pessoalmente mais importante.

Avalie de 1 a 5, sendo 1 pouco importante e 5 muito importante.

1 – Ter um ambiente físico; agradável, limpo, confortável, com espaços sociais.

Pouco importante --- 2 respostas (1.9%)

Importante --- 42 respostas (39.6%)

Muito importante --- 63 respostas (59.4%)

2 – Um clima de trabalho humano e profissional. Entre colegas e entre funcionários e Direção.

Pouco importante --- 0

Importante --- 17 respostas (16%)

Muito importante --- 89 respostas (84%)

3 – Uma forte preocupação com a equidade e justiça no atendimento ao público.

Pouco importante --- 0

Importante --- 24 respostas (22.6%)

Muito importante --- 82 respostas (77.4%)

4 – Um clima de partilha de conhecimento entre funcionários e Direção.

Pouco importante --- 0

Importante --- 20 respostas (18.9%)

Muito importante --- 87 respostas (82.1%)

5 – Um forte sentido de preocupação com o bem-estar de todos.

Pouco importante --- 0

Importante --- 31 respostas (29.2%)

Muito importante --- 75 respostas (70.8%)

6 – O seu nível de envolvimento com o SEF e com a sua Missão.

Pouco importante ---

Importante --- 34 respostas (32.1%)

Muito importante --- 72 respostas (67.9%)

Muito obrigada pela sua participação, todas as respostas são válidas, e todas serão objeto de tratamento pela mestrandia e pela Professora Orientadora, contudo caso queira fazer algum comentário que considere importante poderá fazê-lo inserindo a sua opinião no final do questionário.”

Anexo B

Carta Missão do SEF

https://www.sef.pt/pt/Documents/Folheto_Missao_SEF.pdf

CONTACTOS

Sede
(+351) 214 236 200
(+351) 965 903 600

Centro de Contacto
808 202 653 (rede fixa)
808 962 690 (rede móvel)

Portal do SEF
www.sef.pt

Portal de Informação ao Imigrante
www.imigrante.sef.pt



SEF SERVIÇO DE ESTRANGEIROS E FRONTEIRAS

Ativar o
Acesso Con

CONTROLO DE FRONTEIRAS

Consiste na atividade de verificação da identidade dos passageiros e da titularidade dos documentos de viagem nos postos de fronteira qualificados para o efeito. Assume diversas formas de acordo com a nacionalidade dos mesmos, nomeadamente se se tratam de cidadãos de estados europeus membros do Acordo de Schengen ou de cidadãos nacionais de estados terceiros. Decorre da legislação europeia a regra do controlo sistemático que consiste na determinação da identidade do passageiro e titularidade do documento de viagem apresentado, assim como a consulta às bases de dados relevantes, nacionais e internacionais, de pessoas e documentos.

REGULARIZAÇÃO DE ESTRANGEIROS

O SEF é o organismo nacional com competência para, entre outras atribuições, conceder e renovar autorizações de residência; prorrogar a permanência de cidadãos estrangeiros em território nacional; reconhecer o direito ao reagrupamento familiar de cidadãos residentes e cidadãos da União Europeia; emitir parecer sobre processos de atribuição e aquisição da nacionalidade portuguesa; instruir e emitir parecer sobre os pedidos de concessão do estatuto de igualdade de direitos e deveres.

INVESTIGAÇÃO CRIMINAL

Compete ao SEF a prevenção e a investigação da criminalidade organizada em todo o território nacional no âmbito do tráfico de seres humanos, do auxílio à imigração ilegal, fraude documental e outros crimes a estes associados. O SEF procede ao tratamento de informação e coopera com entidades públicas e privadas, nacionais e internacionais, em matéria de combate à criminalidade, tendo um papel ativo no âmbito da prevenção contra o tráfico de seres humanos e a identificação de vítimas de tráfico. No âmbito das respetivas atribuições, o SEF integra a Unidade de Coordenação Antiterrorismo e faz parte do Sistema de Segurança Interna.

PASSAPORTE ELETRÓNICO PORTUGUÊS

O SEF é a entidade competente para a concessão e emissão em território nacional do Passaporte Eletrónico Português nas categorias comum, temporário e para estrangeiros. O SEF tem a seu cargo o Centro Decisor do Passaporte que verifica e executa os procedimentos inerentes à sua emissão.

DOCUMENTAÇÃO DE SEGURANÇA

O SEF dispõe de uma unidade de peritagem documental, onde procede à análise de documentos de identidade, viagem e residência e à realização de peritagens e elaboração dos respetivos relatórios. O SEF ministra formação, ao nível nacional e internacional, nas áreas da documentação de segurança, combate à fraude documental e dactiloscopia. Presta, igualmente, assessoria e aconselhamento técnico em matéria de conceção de novos documentos de identidade, viagem e residência e ainda sobre equipamento técnico.

PROTEÇÃO INTERNACIONAL

Compete ao SEF o registo e análise dos pedidos de asilo em Portugal. Podem solicitar asilo os estrangeiros que tenham abandonado o seu país de origem em virtude de nesse país terem sido perseguidos ou existir fundado receio de serem perseguidos por motivo de raça, religião, nacionalidade ou opiniões políticas e que, por essa razão, não possam regressar ao seu país. Os pedidos de asilo podem ser apresentados a qualquer autoridade policial em Portugal que depois os encaminha para o SEF onde são analisados. Compete ainda ao SEF emitir os documentos de residência e de viagem previstos na lei de asilo.

ATUAÇÃO INTERNACIONAL

O SEF participa em grupos de trabalho, comités da UE, projetos e ações no contexto da política comum de imigração e asilo da UE, bem como no âmbito de organizações (OIM e ICMPD) e agências europeias (Frontex, EASO, eu-LISA e FRA) e nos trabalhos de recolha e partilha de informação sobre migrações e asilo no âmbito da Rede Europeia das Migrações (REM). Fora do contexto europeu, o SEF participa em ações de cooperação bilateral, com destaque para a colaboração com os Serviços congéneres dos países da CPLP, e multilateral com diversas instâncias internacionais (ONU, OSCE e Conselho da Europa). O SEF dispõe de uma rede de Oficiais de Ligação de Imigração (OLI) colocados em países de fluxos migratórios para Portugal.

Anexo C

Rifa, 2019

<https://sefstat.sef.pt/Docs/Rifa2019.pdf>