

Estudo sobre a eficiência dos funcionários públicos de Macau

*Chang Heng Pan**

Introdução

Sendo inevitável enfrentar um grande número de problemas, desafios, dificuldades e vicissitudes no trabalho do dia a dia, torna-se por isso muito importante aprofundar a compreensão dos mecanismos referentes à psicologia das pessoas que têm de se adaptar e tratar dos diversos problemas que lhes surgem ao longo da vida. Bandura, um conceituado psicólogo americano, apresentou, em 1977, a sua noção de eficiência pessoal (auto-eficiência), a qual influencia o pensamento, a motivação e os aspectos comportamentais do indivíduo, porque é ela a concepção nuclear da teoria da cognição social.

Segundo observa Bandura, a consciência da eficiência relaciona-se positiva e obviamente com a eficácia e sucessos do trabalho e com os respectivos comportamentos. Na prática existe ainda uma causalidade entre eles. Hoje em dia, é cada vez mais difícil entrar em concorrência pelo emprego (para os que já possuem emprego e para os que ainda o não têm) sendo que as reformas institucionais são também muito frequentes. Em consequência, à medida que aumenta a pressão exercida sobre o trabalhador, este tem a sensação de fracasso por ter medo de não poder responder ao que lhe é exigido. Por isso, é necessário que ele sinta consciência daquilo que pode fazer a nível pessoal para satisfazer as necessidades do seu serviço.

Fazer um estudo sobre a consciência da eficiência e encontrar a sua estrutura factorial a ser aplicada depois à contratação, treino e gestão, será um meio eficaz de elevar a eficácia do trabalho.

A consciência da eficiência tem a ver com a confiança que cada indivíduo tem nas suas próprias capacidades. Capacidades estas que, tendo a ver com o ser capaz de cumprir determinada tarefa ou função, são diferentes das aptidões técnicas, e são consentâneas com o nível de auto-confiança

* Chefe da Divisão de Selecção, da Direcção dos Serviços de Administração e Função Pública do Governo da RAEM.

que dispõe quanto à probabilidade de levar a cabo um trabalho, valendo-se das que possui. Desta definição podem-se retirar dois ensinamentos de grande interesse:

1. A consciência da eficiência não se compara com a capacidade técnica, mas sim com o nível da auto-confiança que um indivíduo mostra ao realizar certa tarefa ou uma determinada missão especial. Existe pois uma grande distância entre possuir capacidades técnicas e poder aproveitá-las bem, de forma a patentear a competência que ele possui. Apesar de ele poder contar com essas habilidades técnicas necessárias ao cumprimento de uma tarefa e até saber a forma como realizá-la, é às vezes incapaz de mostrar a sua competência, caso não tenha confiança em si próprio e nas suas capacidades.

2. A consciência da eficiência apenas alude ao âmbito da tarefa específica, não se referindo a uma normal qualidade individual, porque para esta é exigido outro tipo de capacidades técnicas que se situam numa outra esfera na qual se realizam tarefas diferentes. Em virtude deste resultado, o nível da eficiência de um indivíduo varia muito, estando dependente da mudança de âmbito da tarefa. Isto quer dizer que as pesquisas sobre a consciência da eficiência devem ter como objectivo uma determinada tarefa concreta. Só assim se pode conseguir um bom cálculo no que respeita aos indicadores de eficácia e sucesso a atingir por um trabalhador.

Do ponto de vista da investigação e medição, a consciência da eficiência contém e varia em três dimensões. São elas: a magnitude, a intensidade e a generalidade. Embora seja exigida uma avaliação destes três aspectos na análise da consciência da eficiência, deve-se pôr sempre ênfase na medição da sua intensidade, isto é, da auto-confiança na realização de uma acção especial conforme as circunstâncias apresentadas.

Os psicólogos versados em indústrias e organizações concentram a sua atenção, enquanto pesquisam os efeitos de influência produzidos pela consciência da eficiência, em três aspectos :

1) A consciência da eficiência está relacionada com a eficácia e os sucessos obtidos pelo trabalho e pela respectiva conduta de trabalho: um indivíduo com um elevado nível de eficiência pessoal pode ousar enfrentar trabalhos desafiadores, sendo que consegue ser persistente diante dos obstáculos e pode desta maneira lidar eficazmente com quaisquer alterações. Conclui-se que pode obter melhores e maiores sucessos. Os

estudos realizados no interior da China também provam que a consciência da eficiência pode dar melhores resultados numa conjectura que diga respeito à recolocação de desempregados e a eficácia do trabalho de um vendedor de seguros.

2) Relação entre a consciência da eficiência e a respectiva atitude face ao trabalho: um indivíduo com um alto nível da eficiência manifesta uma atitude mais positiva face ao trabalho. Pesquisas feitas no interior da China mostram que um vendedor com um alto nível da eficiência expressa um elevado sentimento de reforço diante das suas realizações. Comparativamente a um trabalhador que tenha uma baixa consciência da eficiência, um com uma elevada consciência da eficiência mostra sempre uma maior satisfação em face do seu serviço e demonstra um nível de compromisso mais alto perante a organização onde trabalha, bem como uma menor vontade de mudar de emprego.

3) Relação entre a consciência da eficiência e as pressões profissionais: a consciência da eficiência exerce uma influência directa sobre a maneira como o trabalhador encara as pressões do trabalho. O trabalhador com um elevado nível da eficiência procura sempre eliminar as pressões ou adaptar-se a elas, de um modo positivo, ao passo que um trabalhador com um baixo nível da eficiência mostra-se perplexo e altamente nervoso perante elas e enfrenta-as de uma maneira passiva.

Pelo que atrás fica exposto conclui-se que o trabalhador com um alto nível da eficiência pessoal não só pode conseguir melhores resultados no trabalho como ainda ter um maior sentimento de satisfação com o seu serviço, ter menor possibilidade de mudar de emprego e sentir menos pressão no trabalho.

Finalidade e objecto das pesquisas

1. Finalidade

Os funcionários públicos, em relação a outras profissões, têm assegurado um emprego estável a que se deu o nome de “tigela de ferro”. Nos tempos que correm, à medida que a globalização avança, o contingente dos funcionários públicos acostuma-se à rotina e deixa de dar importância à “eficácia”, começando a sentir que o tal modelo de funcionamento sem competitividade tende a cair em desuso. Face a isto, as pesquisas feitas têm como objectivo fundamental dar uma melhor resposta a esta

questão: como podem os funcionários públicos da Região Administrativa Especial de Macau satisfazer as necessidades de trabalho e quais qualidades que eles necessitam ter nos tempos que se avizinham?

É de referir que até agora os estudos sobre a consciência da eficiência que se têm desenvolvido dentro e fora do território têm como alvo preferencial os sectores industrial e comercial. Ainda não é vulgar que os funcionários públicos sejam objecto destas pesquisas. De facto, é um tema relevante, mas não há matéria suficiente, o que significa que é importante e imperativo completar a referida investigação.

A consciência da eficiência relaciona-se estreitamente com os seguintes factores de relevância: a eficácia e sucesso no trabalho, o nível de satisfação com o serviço, a taxa de desistência do emprego bem como a sensação de pressão no trabalho. É importante submetermos à avaliação os funcionários públicos, bem como conhecermos as suas características da consciência da eficiência, o que contribui não só para seleccionar os que possam obter melhores resultados como também para conhecer as suas necessidades de formação e programar cursos adequados à elevação da sua eficácia no trabalho, de modo que correspondam e se adaptem às diversas transformações que lhes surjam no futuro. Por tudo isto deve combinar-se a avaliação da consciência da eficiência com os variados trabalhos ligados à gestão dos recursos humanos (escolha, formação, avaliação, troca de postos e reforma, etc), o que é útil para elevar a eficácia do funcionamento e manter o vigor do contingente dos funcionários públicos.

2. Objecto

A recolha de materiais para as pesquisas em questão começou em Janeiro e acabou em Maio de 2003. Foram objecto delas os “funcionários públicos de Macau” (sem incluir o pessoal militarizado) bem como as chefias e o pessoal administrativo. Para cada nível de funções há determinados requisitos que se indicam no quadro que se segue.

Quadro 1: Esquema profissional da função pública de Macau

Categoria	Funções	Habilitações	Nível
Direcção e chefia	Liderança e administração	Licenciatura ou habilitações especiais	Direcção, departamento, divisão, chefia funcional e sector
Técnico superior	Criação	Licenciatura	9

Categoria	Funções	Habilitações	Nível
Técnico	Aplicação	Curso superior	8
Adjunto técnico	Execução	Formado no 2.º ciclo da escola secundária	7
Técnico-profissional	Execução	Formado na escola secundária e cursos de formação	6
Técnico-profissional	Execução	Formado na escola secundária	5
Pessoal operário e auxiliar	Execução	6.º ano da escolaridade	1 a 4

Nota: As categorias especiais estão conforme o previsto nas respectivas leis e regulamentos;

Para o 6.º nível é exigida a frequência de um curso de formação cujo prazo tem que ser no mínimo superior a um ano;

Para o 4.º nível é exigida a frequência de um curso de formação cujo prazo mínimo são seis meses;

Para o 3.º nível são necessários dez anos de experiência e qualificações específicas.

Escolhemos como objecto do estudo em causa os funcionários públicos dos 7.º ao 9.º níveis tendo em conta o seguinte: de acordo com o disposto nas características das funções indicadas no quadro 2, do Decreto-Lei 86/89/M, de 21 de Dezembro, os dos 8.º e 9.º níveis encontram-se dedicados à investigação e à aplicação de métodos e tecnologias científicas e auxiliam o seu superior no sentido de este tomar decisões; os do 7.º nível encontram-se envolvidos na execução das referidas tarefas principalmente como adjuntos técnicos.

Métodos das pesquisas

1. Recolha de questionários e sua compilação

A medida da consciência da eficiência deve visar directamente as actividades e os comportamentos abrangentes na área da investigação. Não se trata de que cada indivíduo tenha de fazer uma avaliação das suas próprias capacidades; trata-se, isso sim, de fazer uma auto-avaliação no sentido de saber como reage em determinadas situações. A medição da consciência da eficiência não se destina a contabilizarmos as capacidades técnicas que um indivíduo possui, mas sim a conhecermos o seu nível de auto-confiança no desempenho de tarefas especiais, valendo-se das técnicas que possui. Deve por conseguinte respeitar-se, de modo particular, o princípio da “Particularidade da esfera” e da “integridade da esfera” na recolha dos temas.

Utilizou-se o princípio de escala de Likert na elaboração do “Questionário sobre a Consciência da Eficiência dos Funcionários Públicos de Macau”. O questionário compunha-se de 50 questões a responder, as quais se baseavam nas condições técnicas acima mencionadas, nas entrevistas a funcionários públicos e a pessoas da administração, em inquérito aberto a funcionários públicos (n=35), bem como, na classificação e análise de um grande número das respectivas matérias, tais como leis e âmbitos funcionais, e as coisas que lhes influenciavam o comportamento durante o trabalho, o seu comportamento circunstancial diante das diversas dificuldades e actividades.

2. Teste e análise preparatórios

Para o teste preparatório recebemos em resposta, ao todo, 277 questionários que se verificaram válidos. Por meio do SPSS fez-se uma análise factorial dos dados e calculou-se a matriz factorial de todas as variáveis; realizou-se a rotação ortogonal dos elementos essenciais, para se tirarem factores com valores característicos superiores a 1 e eliminaram-se os itens cuja carga factorial é inferior a 0.4. Os resultados estatísticos mostram que há quatro factores de raiz de característica superior a 1; a quantidade explanatória da diferença acumulativa é de 60.324%, correspondendo às exigências do nível da eficácia estrutural, porque, desde que a quantidade explanatória da diferença acumulativa de cada factor atinja mais de 60%, a escala significa que há bom nível de eficiência estrutural. O coeficiente de consistência da escala inicial é de 0.8395, o que também está dentro dos requisitos.

Acrescente-se ainda que, da análise da matriz factorial para o teste preparatório descobriu-se que certos itens têm uma carga muito próxima da outra em factores diferentes, o que mostra que existe uma diferença muito pequena entre factores distintos, sendo por isso suprimidos. Além disso, tendo em consideração o princípio da concisão e simplicidade na elaboração da escala, foram feitos ainda alguns acrescentos e omissões a cada item factorial até então existente. Daí que resultasse o formal “Questionário sobre a Consciência da Eficiência dos Funcionários Públicos de Macau” nas pesquisas em causa.

Resultados

Estudos e exames formais: os questionados são todos funcionários das repartições públicas e administrativas da RAEM (não incluindo o pessoal militarizado). Consideram-se apenas 157 questionários válidos.

A todos foi pedido que preenchessem não só o questionário acima mencionado (com o método de graduação de seis pontos), como ainda o “Questionário sobre Pressão dos Funcionários Públicos de Macau” (com o método de graduação de cinco pontos). Segue-se o quadro das características demográficas dos questionados:

Quadro 2: Dados básicos relativos à população formalmente inquirida

Item	Funções	Adjunto-técnico	Técnico	Técnico superior	Total
	Soma	42	55	60	157
Sexo	F	24	30	41	95
	M	18	25	19	62
Idade	20 a 30 anos	18	26	20	64
	31 a 40 anos	17	22	31	70
	41 a 50 anos	6	4	7	17
	Mais de 51 anos	1	3	2	6
Habilitações académicas	2.º ciclo da escola secundária	14	0	0	14
	Bacharelado e licenciatura	28	53	55	136
	Mestrado	0	2	5	7
Antiguidade	1 a 5 anos	13	26	18	57
	6 a 10 anos	17	13	22	52
	11 a 15 anos	6	8	15	29
	16 a 20 anos	3	4	2	9
	mais de 21anos	3	4	3	10
Estado civil	Solteiro	14	25	19	58
	Casado	26	30	41	97
	Divórcio ou outros	2	0	0	2

1. Teste do nível de confiança

Conforme a psicometria, é aceitável um nível de confiança cujo coeficiente atinja mais de 0.70. O quadro 3 mostra-nos os indicadores do nível de confiança estabelecidos para o questionário sobre a consciência da eficiência do funcionário público de Macau, os coeficientes de consistência, o coeficiente do nível médio da confiança, bem como os níveis da confiança de cada escala parcial.

Quadro 3: Indicadores do nível da confiança na consciência da eficiência

Índices do nível da confiança	Relação interpessoal	Informação de trabalho	Atitude no trabalho	Necessidade de cognição	Escala geral
Nível médio da confiança (após a rectificação)					0.9225
Coefficiente de consistência	0.8202	0.8330	0.8445	0.8088	0.9212

O coeficiente do nível médio da confiança e o de consistência situam-se entre 0.9225 e 0.9212 respectivamente para o conjunto dos questionários em questão. Os coeficientes α de consistência interna das quatro escalas parciais são todos superiores a 0.80, o que mostra que os resultados da medida são seguros.

2. Teste do nível da eficácia estrutural

Os elementos emergentes do inquérito formal foram submetidos a um tratamento estatístico pelo SPSS. Foi usado o método de análise dos materiais essenciais e a rotação ortogonal para se obterem os factores de raiz característica superior a 1. Com os resultados do teste preparatório, foram extraídos quatro factores ao todo, e a taxa de contribuição da diferença acumulativa chegou a 60.367. Ainda assim, a carga factorial foi superior a 0.5, o que prova que o questionário tem uma boa eficácia estrutural e que foram verificados os resultados da prática do teste preparatório. São estáveis os efeitos da medida. Assinalam-se os resultados no quadro seguinte.

Quadro 4: Valores característicos e quantidade explanatória da diferença de cada factor

Factor	Valor característico	Quantidade explanatória da diferença em relação ao total	Quantidade explanatória da diferença acumulativa
1	8.347	39.748	39.748
2	1.827	8.698	48.446
3	1.392	6.628	55.074
4	1.112	5.293	60.367

O quadro 5 refere-se à matriz da estrutura factorial.

Quadro 5: Matriz factorial da rotação ortogonal dos elementos essenciais (n=157)

Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
E12 0.748	E13 0.772	E04 0.795	E11 0.729
E14 0.728	E01 0.667	E15 0.734	E21 0.719
E08 0.688	E06 0.637	E18 0.701	E03 0.694
E07 0.683	E09 0.634	E05 0.575	E02 0.546
E17 0.625	E10 0.621	E20 0.519	
E16 0.578	E19 0.607		

Além do mais, a diferença do factor comum de todos os itens é superior a 50%, o que demonstra que o factor comum explicou a maior

parte das variações decorrentes da variável observada, ao passo que são muito próximos os significados dos itens de que se reveste cada um dos quatro factores. Conforme o significado do item de cada factor designa-se:

Factor 1 por “Relação interpessoal”: incluindo as técnicas de comunicação e o relacionamento interpessoal com colegas, superiores e cidadãos;

Factor 2 por “Informação de trabalho”: abrangendo a necessidade da tomada de iniciativa de conhecer as leis, políticas e linhas de acção governativa entre outras informações, relacionadas com o serviço;

Factor 3 por “Atitude face ao trabalho”: incluem-se aqui a atitude activa e positiva, a iniciativa de apresentar sugestões e pareceres bem como a reacção activa às exigências surgidas durante o trabalho. Essa atitude face ao trabalho exerce grande influência sobre a eficácia e o sucesso do trabalhador.

Factor 4 “Necessidade de cognição”: refere-se às necessidades relacionadas com o conhecimento, como por exemplo querer dedicar-se ou não a um trabalho complexo, que exija a necessidade de pensar e a aplicação de novas tecnologias.

3. Teste do nível da eficiência associado a metas de eficiência

Embora a produtividade e a eficácia sejam um nível da eficiência, correlativo das metas de eficiência relativamente directas, não se pode considerar como método de teste a avaliação anual dos funcionários públicos devido ao disposto “Processo de classificação de serviço com carácter confidencial, estando todos os intervenientes sujeitos ao dever de sigilo”, na alínea 2.º do artigo 162.º do Regime Jurídico da Função Pública de Macau, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 87/89 de 21 de Dezembro. Por conseguinte é impossível termos acesso aos respectivos resultados da classificação de serviço. Por esta razão, durante o inquérito formal, aos intervenientes foi pedido para preencherem em simultâneo o “Questionário sobre a Consciência da Eficiência dos Funcionários Públicos de Macau” e o “Questionário sobre Pressão sobre Funcionários Públicos de Macau”, cujo nível de confiança da escala da sensação de pressão e nível da eficácia estrutural são bons. Ao mesmo tempo, de acordo com a “escala da pressão profissional”, desenvolvida por Weiman, fez-se um teste de nível da

eficiência correlativa das metas de eficiência. O resultado mostra que a correlação das metas de eficiência alcançou um nível evidente ($P < 0.05$).

Através da análise das bivariáveis correlativas realizou-se o teste do nível correlativo da eficiência entre o senso de eficiência pessoal e o de pressão. O resultado é $N=157$, e o nível correlativo de ambos atingiu $p < 0.01$, uma óbvia correlação negativa, no teste bicaudal. O que significa que, se for mais elevado o nível da eficiência pessoal, será mais baixa a sensação de pressão; se for mais baixo o nível da eficiência pessoal, será mais alta a sensação de pressão. Seguem-se os resultados no seguinte quadro:

	Senso da pressão	Senso de eficiência pessoal
Senso da pressão	1. 000	-.251**
Sig. (bicaudal)		.002
N	157	157
Senso da eficiência pessoal	-.251**	1. 000
Sig. (bicaudal)	.002	
N	157	157

Nota: ** significa $p < 0.01$

Os números indicados acima mostram que a relação entre a consciência da eficiência e a sensação de pressão dos funcionários públicos de Macau é uma correlação negativa, ou seja, se for mais forte a consciência da eficiência, será mais leve a sensação de pressão; se for mais baixo o senso de eficiência pessoal, será mais forte a sensação de pressão. Este resultado está conforme a conclusão tirada das pesquisas teórica e prática.

Debate

1. Sobre os factores constituintes do senso de eficiência pessoal

O questionário final sobre o senso de eficiência pessoal dos funcionários públicos de Macau que é considerado estruturalizado e relativamente completo baseou-se num inquérito aberto que se realizou três vezes e que reuniu 496 amostras para análise, desde o teste preparatório até ao inquérito formal. Efetuou-se ainda um teste ao nível da credibilidade e da eficiência do questionário dos funcionários públicos de Macau. Os resultados estatísticos provam que está bem aferido cada indicador re-

querido ao referido questionário e que são dignos de crédito e válidos. Os resultados das pesquisas mostram que o questionário sobre a consciência da eficiência dos funcionários públicos se encontrava composto por quatro factores, incluindo a relação interpessoal, informação de trabalho, atitude face ao trabalho e necessidade de cognição.

A relação interpessoal: durante o desempenho das funções, é inevitável que os funcionários públicos frequentemente entrem em contacto com pessoas de diferentes camadas sociais. Para tal é importante procederem com paciência e ajudarem os colegas e cidadãos, por sua própria iniciativa. A noção mais relevante é que o papel que eles desempenham é o de prestar serviços ao cidadão, que vai de encontro às intenções do Governo da RAEM, o qual tem preconizado o conceito de serviço “Pensar primeiro na população”. Com base nisto, torna-se cada vez mais importante para os funcionários públicos prestarem serviços de qualidade. Em consequência sente-se que há que dar uma maior importância à necessidade de se aperfeiçoar e cultivar uma atitude positiva e optimista perante a vida, porque é impossível que funcionários pessimistas, passivos e descontentes com a realidade providenciem serviços de qualidade ao cidadão.

A informação de trabalho: Esta é uma das mais importantes metas no sentido de se saber se um funcionário público pode obter bons resultados no seu trabalho, porque, se se puder informar das linhas de acção governativa, ele pode reagir positivamente, isto é, ele pensa e colabora no labor quotidiano. Assim, com metade do esforço pode-se obter o dobro dos resultados. É de salientar que os funcionários públicos são aqueles que salvaguardam os direitos públicos; por isso devem conhecer a legislação e as regras relativas às funções que desempenham. As chefias devem fazer o possível para tomar a iniciativa de partilhar com os seus subordinados as informações, ao passo que estes devem ser mais activos no sentido de renovar de maneira adequada os seus conhecimentos com vista a elevar a sua capacidade profissional.

A atitude face ao trabalho: Uma atitude activa e positiva representa a intensidade do entusiasmo que um funcionário tem pelo seu labor. O senso desse entusiasmo não só o leva a identificar-se com o seu trabalho (pode-se ainda identificar com o objectivo da organização) como também nele participar activamente. Por outras palavras, a atitude face ao trabalho dum funcionário influencia a sua acção e o seu comportamento.

Quando encontrar dificuldades ou se sentir ainda longe do sucesso, um funcionário positivo e activo tem boa vontade para tentar de outra maneira. Um funcionário com essa atitude face ao trabalho satisfaz-se facilmente com o seu labor. Portanto, obtém as compensações internas do seu trabalho, as quais lhe oferecem como efeito incentivo. Para tal exige-se que as chefias mantenham uma frequente comunicação com o seu pessoal e o encorajem a apresentar novos pareceres, não se podendo limitar só às convenções e deste modo estrangular-lhes a iniciativa ou o entusiasmo pelo serviço.

A necessidade de cognição: Os funcionários públicos que foram objecto deste inquérito precisam de dedicar-se a um trabalho de certa complexidade, que lhes pede altos conhecimentos científicos, técnicos e profissionais. Para que o seu trabalho seja bem concluído, devem progredir com o tempo, aperfeiçoar-se sem cessar, absorver novos conhecimentos e métodos técnicos e aplicá-los no trabalho no sentido de aumentar a sua eficiência. Com base nisto, as chefias, por seu turno, devem levar em consideração a questão dos conteúdos de trabalho e enriquecê-los quando distribuem tarefas, de modo a que os funcionários possam experimentar variados conteúdos de trabalho. Devem ainda ajudá-los a avançar progressivamente para a elevação da eficiência da entidade onde trabalham.

A conclusão retirada das pesquisas feitas, dá-nos a conhecer as condições que um excelente funcionário deve ter, quer nas características cognitivas, quer nos comportamentos, bem como as competências que um funcionário deve possuir em relação a cada factor indispensável ao serviço. As teorias e outros estudos diversos mostram que, para elevar a eficácia de trabalho, uma alta consciência da eficiência impulsiona uma pessoa a tentar enfrentar os desafios do trabalho, definir uma meta significativamente elevada bem como a manifestar uma promessa relativamente firme de concretizar o objectivo.

2. Relação entre cada factor e as características dos inquiridos

Efectuadas as análises das características demográficas assinalam-se a seguir as descobertas.

Para os inquiridos com mais de 41 anos de idade, dos 4 factores, só o factor da necessidade de cognição mostrou uma diferença clara, o que se pode dever ao facto de que, à medida que envelhecem, comece a dimi-

nuir-lhes a necessidade de cognição e a capacidade de se adaptarem à utilização das novas técnicas.

No aspecto das habilitações académicas, entre os mestrados e os bacharéis e formados no 2o ciclo da escola secundária existe uma óbvia diferença, no que diz respeito à informação de trabalho e à atitude face ao mesmo. Pode-se atribuir essa diferença ao facto de que se conferem geralmente cargos de responsabilidade aos indivíduos com habilitações académicas mais altas, os quais, por seu lado, têm mais facilidade em obter informações de trabalho, mostrando-se ainda mais ansiosos por conseguí-las. Além disso, como lhes são atribuídas funções de responsabilidade, sentem-se satisfeitos (com as compensações internas), a sua atitude activa e positiva torna-se mais evidente no trabalho.

Para os inquiridos com o tempo de serviço superior a 21 anos, detectou-se, dos 4 factores, uma clara diferença em termos da atitude face ao trabalho e da necessidade de cognição. Se for comparada a antiguidade com o factor idade, os fenómenos surgidos no factor idade poderiam ser causados pelo factor da antiguidade. Num ambiente estável e protegido onde um funcionário tenha trabalhado vinte anos, a sua iniciativa e entusiasmo bem como a capacidade de se adaptar decaem consideravelmente.

Relativamente ao nível das funções, existe uma manifesta diferença referente ao aspecto da informação de trabalho entre os funcionários do 9.º nível e os dos 7.º e 8.º, porque, normalmente, deixa-se que os de nível mais alto assumam tarefas de maior relevância, pois têm mais facilidade em obter informações de trabalho e estão mais desejosos de adquirí-las. Todavia, no que toca ao factor da atitude face ao trabalho não se verificou entre eles uma diferença tão acentuada como no aspecto das habilitações académicas. O que significa que um funcionário de alto nível e com altas habilitações académicas tem uma alta consciência da eficiência.

Os resultados obtidos pela verificação das características básicas dos inquiridos e de cada factor, mostram que o aspecto da idade, habilitações académicas, tempo de serviço e nível de funções, influencia de maneira óbvia o comportamento do funcionário público, pelo que as descobertas acima mencionadas poderão servir como base de referência, quando se realizarem as modificações ao regime da função pública, incluindo as do regime da reforma bem como as do projecto de mobilidade (**flow of personnel**) do pessoal, de forma a manter a energia e o vigor do contingente dos funcionários públicos.

Expectativas

O Governo da RAEM tem poucos anos e por isso encontra-se em situação de enfrentar um problema complicado: como distribuir e aproveitar os recursos humanos existentes de modo eficaz, de forma a alcançar os objectivos definidos nas linhas de acção governativa e servir a população de maneira razoável.

A prática duma série de medidas de reforma do regime da administração e da função pública será uma forte garantia de concretização das políticas previstas nas linhas de acção governativa. Mas, para que se aumente a eficácia da administração pública o meio fundamental e indispensável a usar é pôr em plena acção os saberes e as forças de todos os funcionários públicos, porque todas as tarefas precisam de ser executadas por “seres humanos”, de cuja eficiência de trabalho depende um bom resultado. À medida que se vai desenvolvendo o processo da globalização, cada funcionário público não pode deixar de encarar o facto de a competição ser cada vez mais aguerrida. Para além disso, não só a concorrência entre empresas se tem tornado mais aguerrida como também a competição a nível regional entre governos é cada vez mais evidente. Para que um governo possa elevar o seu nível de eficiência com vista ao seu bom funcionamento ou uma empresa satisfazer a clientela por meio de uma melhor prestação de serviços, tem que basear o seu comportamento no talento e na competição. Neste vasto âmbito, há uma questão com a qual se depara a gestão dos recursos humanos: como se tornam competentes os funcionários e como é que as chefias os ajudam nesse sentido. Os resultados das pesquisas em causa poderão servir não só de informações fidedignas para futuras reformas dos recursos humanos, como ainda de pontos de referência para a elaboração do programa de gestão do conjunto dos recursos humanos.

Para finalizar bom será que haja mais pessoas que se interessem pela área dos recursos humanos, apresentando boas ideias e contributos à RAEM.

Documentos de referência

1. Quadro 2 do Decreto-Lei n.º 86/89/M, de 21 de Dezembro, revisto pelo Decreto-Lei n.º 62/98/M, de 28 de Dezembro.

2. Alínea 2.ª do artigo 162.º do “Regime Jurídico da Função Pública de Macau” — Decreto-Lei n.º 87/89/M, de 21 de Dezembro, revisto pelo Decreto-Lei n.º 62/98/M, de 28 de Dezembro.

3. “*Psicologia Profissional e Colocação Bem Sucedida*”, co-autoria de Fang Liluo, Ling Wenquan e Liu Dawei, Editora Indústria Mecânica, Agosto de 2001.
4. Zhang Dingkun, “Elaboração da Escala do Senso da Eficiência Pessoal do Vendedor de Seguros (Profissão)”, *Jornal de Psicologia*, 2001, 33(1): 63-67.
5. Jerrold S. Greenberg, “*Pressão de Gestão*”, traduzido por Pan Zhengde, Editoria Psicologia de Taiwan, 1995.
6. Bandura, A. Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavior change. *Psychological Review*, 1977, 84, 191-215.
7. Bandura, A. Social foundation of thought and action: A social cognitive view. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-hall, 1986.
8. Bandura, A *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman 1997.
9. Maurer, T.J. & Pierce, H. R. A comparison of Likert scale and traditional measures of self-efficacy. *Journal of Applied Psychology*, 1998, 83: 324-329.
10. Mayo M. Pastor J. C., Meindl J.R. The effects of group heterogeneity on the self-efficacy of leaders. *Group Leadership Quarterly*, 1996, 7(2): 265-284.
11. Gist, M.E., & Mitchell, T.R., Self-efficacy: A Theoretical Analysis of its Determinants and Malleability. *Academy of Management Review*, 1992, (17): 183-211.
12. Phillips, J.M.& Gully, S.M. Role of goal orientation, ability, need for achievement, and locus of control in the self-efficacy process. *Journal of Applied Psychology*, 1997, 82: 792-802.
13. Locke, E. A. Frederick, E., Lee, C., & bobko, P. Effect of self-efficacy, goal, and task strategies on task performance. *Journal of Applied Psychology*, 1984; 69: 241-251.
14. Cervone, D., Jiwani, N., & Wood, R.E. Goal setting and the differential influence of self-regulatory processes on complex decision-making performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1991; 61(2): 257-266.
15. Ballantine, K., & Nunns, C.G. The moderating effect of supervisory support on the relationship between self-efficacy and work-performance relationship. *South Journal of Psychology*, 1998; 28(3): 164-173.
16. Bandura, A. & wood, R. E. Effect of perceived controllability and performance standards on self-regulatory of complex decision-making. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1989; 56(5): 805-814.

17. Williams, R. M. The Human context of agency. *American Psychologist*, 1992; 47: 752-760.
18. Jex, S. M. & Bliese, P.D. Efficacy beliefs as a moderator of the impact of work-related stressors: A multilevel study. *Journal of Applied Psychology*, 1999; 84(3): 349-361.
19. Leiter, M. P. Burnout as a crisis in self-efficacy: Conceptual and practical implications. *Work & Stress*, 1992; 6(2): 107-115.
20. Bandura, A. Self-regulation of motivation and action through perceived self-efficacy. In E. A. Locke(Ed). *Basic principle of organizational behavior*. Oxford. UK: Blackwell, 2000.