

Sílvia Lisete Teixeira Lisboa

SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES E A GESTÃO DA QUALIDADE

IMPACTO DA CERTIFICAÇÃO ISO 9001 NA SATISFAÇÃO GLOBAL DOS

COLABORADORES DA CÂMARA MUNICIPAL DA MAIA

Universidade Fernando Pessoa

Faculdade de Ciência e Tecnologia – Porto

Junho 2012

Sílvia Lisete Teixeira Lisboa

SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES E A GESTÃO DA QUALIDADE

IMPACTO DA CERTIFICAÇÃO ISO 9001 NA SATISFAÇÃO GLOBAL DOS

COLABORADORES DA CÂMARA MUNICIPAL DA MAIA

Universidade Fernando Pessoa

Faculdade de Ciência e Tecnologia – Porto

Junho 2012

Sílvia Lisete Teixeira Lisboa

SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES E A GESTÃO DA QUALIDADE

IMPACTO DA CERTIFICAÇÃO ISO 9001 NA SATISFAÇÃO GLOBAL DOS

COLABORADORES DA CÂMARA MUNICIPAL DA MAIA

“Trabalho apresentado à Universidade Fernando Pessoa como parte dos requisitos para obtenção do grau de mestre em Gestão da Qualidade”

Resumo

A presente investigação versa sobre a satisfação global dos colaboradores e a sua relação com a gestão da qualidade. Mais especificamente, sobre a potencial relação entre a satisfação de colaboradores da Câmara Municipal da Maia e a certificação ISO 9001.

Optou-se por efetuar este estudo na Câmara Municipal da Maia pelo facto de ser uma organização com serviços certificados e não certificados, o que possibilita a comparação da satisfação dos colaboradores de uns serviços e outros, sendo nesta organização que a mestrandia desempenha funções laborais.

Os principais objetivos deste estudo consistem em aferir se as dimensões de satisfação avaliadas pelo modelo CAF e Certificação ISO 9001 são explicativas da satisfação dos colaboradores da Câmara Municipal da Maia, aferir se a certificação ISO 9001 tem impacto na satisfação dos colaboradores da Câmara Municipal da Maia e aferir, ainda, se há diferenças significativas entre a satisfação dos colaboradores de unidades orgânicas certificadas e não certificadas.

O estudo foi desenvolvido através da aplicação de um questionário de satisfação aos colaboradores da autarquia, baseado no modelo CAF, que consiste num modelo de autoavaliação do desempenho organizacional, desenvolvido para o setor público com aplicação de técnicas da Gestão da Qualidade Total.

O estudo revelou que existem três fatores explicativos para a satisfação dos colaboradores da Câmara Municipal da Maia: “Relação com a sociedade”, “Relação com os colaboradores” e “Relação com executivo e chefias”. Verificou-se também que o nível de satisfação dos colaboradores de unidades orgânicas certificadas é idêntico ao dos colaboradores de unidades orgânicas não certificadas. Concluiu-se, portanto, que a certificação ISO 9001:2008 não tem impacto significativo na satisfação global dos colaboradores da Câmara Municipal da Maia e que apenas três fatores são explicativos dessa satisfação.

Palavras-chave: Qualidade; Certificação; Satisfação; Colaboradores; CAF

Abstract

The present investigation deals with global employee satisfaction and its relation with quality management. More specifically, it deals with the potential relation between employee satisfaction in Câmara Municipal da Maia and ISO 9001 certification.

The choice to conduct this study in Câmara Municipal da Maia was made because this organization includes certified and non-certified services, which makes possible to compare the satisfaction of employees from both kinds of services, this being the organization where the graduate student currently works at.

The main goals of this study are to assess whether the satisfaction dimensions evaluated by the CAF model and ISO 9001 certification are explanatory of employee satisfaction in Câmara Municipal da Maia, assess if ISO 9001 certification has an impact on Câmara Municipal da Maia's employee satisfaction, and also if there are significant differences between employee satisfaction in certified and non-certified services.

The study was conducted by applying a satisfaction survey to the municipal employees based on the CAF model, which consists of a self-evaluation model of organizational performance, developed for the public sector using Total Quality Management techniques.

The study revealed that there are three explanatory factors for employee satisfaction in Câmara Municipal da Maia: "Relation with society", "Relation with employees"; "Relation with top management and directors". It was also possible to verify that the level of satisfaction of certified departments' employees is identical to that of the employees of non-certified departments. The conclusion, therefore, is that ISO 9001:2008 certification has no significant impact on global employee satisfaction in Câmara Municipal da Maia, and that only three factors are explanatory of that satisfaction.

Keywords: Quality, Certification, Satisfaction, Employees, CAF

Índice

Capítulo I -	Introdução.....	13
1.1.	Tema	13
1.2.	Justificação da escolha	14
1.3.	Objetivos	16
1.4.	Metodologia.....	16
1.5.	Estrutura	17
Capítulo II -	A Satisfação dos Colaboradores e a Gestão da qualidade	18
2.1.	Introdução.....	18
2.2.	Satisfação dos colaboradores.....	18
2.2.1.	História.....	18
2.2.2.	Conceitos.....	19
2.2.3.	Modelos de Satisfação	20
2.2.3.1.	Modelo de Maslow ou Teoria da Hierarquia das Necessidades.....	21
2.2.3.2.	Modelo de Hezberg.....	24
2.2.3.3.	Modelo das Características da Função.....	25
2.2.3.4.	Modelo da Teoria da Equidade	27
2.2.3.5.	Modelo de McGregor ou Teoria X e Y.....	28
2.2.3.6.	Modelo de McClelland ou Teoria das Necessidades	29
2.2.3.7.	Modelo de Alderfer ou Teoria ERG	29
2.2.4.	Modelos de Avaliação da Satisfação	30
2.3.	Gestão da Qualidade	31
2.3.1.	Modelos de Gestão da Qualidade	32
2.3.1.1.	Modelo ISO 9001	32
2.3.1.2.	Modelo EFQM	34
2.3.2.	Qualidade nos Serviços Públicos.....	39
2.3.2.1.	Modelo CAF.....	42
2.3.2.1.1.	Critérios e conceitos.....	42
2.3.2.1.2.	Objetivos da CAF	44
2.3.2.1.3.	Vantagens da CAF	44
2.3.2.1.4.	Estrutura da CAF	45
2.3.2.1.5.	Aplicação da CAF.....	48
2.3.2.1.6.	Intervenientes.....	50

2.3.2.1.7. Sistema de pontuação.....	50
2.3.2.1.8. Ciclo PDCA.....	51
2.3.2.2. Modelos de satisfação e CAF.....	53
2.4. Certificação ISO 9001.....	54
2.4.1. Conceito de Certificação	54
2.4.2. Processo de Certificação	54
2.4.3. Gestão por Processos	56
2.4.4. Impacto da Certificação	57
2.4.4.1. Vantagens.....	57
2.4.4.2. Desvantagens.....	59
2.5. Conclusão	60
Capítulo III - Metodologia	61
3.1. Introdução.....	61
3.2. Objetivos e Hipóteses de Trabalho	61
3.3. Design da Pesquisa	62
3.4. Método de Recolha de Dados.....	63
3.5. Processo de Amostragem	65
3.6. Método de Análise de Dados.....	68
3.7. Conclusão	68
Capítulo IV - Caso Prático	69
4.1. Introdução.....	69
4.2. Caracterização da Organização e dos Colaboradores	69
4.2.1. História da Organização.....	69
4.2.2. Missão	69
4.2.3. Visão	70
4.2.4. Objetivos Estratégicos	70
4.2.5. Organograma Câmara Municipal da Maia.....	71
4.2.6. Caracterização da população do estudo	73
4.3. Análise dos dados	74
4.3.1. Caracterização da amostra.....	74
4.3.2. Análise da Satisfação Global.....	76
4.3.3. Análise das dimensões da satisfação	77
4.3.2.1. Satisfação global dos colaboradores com a organização	78
4.3.2.2. Satisfação com a gestão e sistemas de gestão	79

4.3.2.3. Satisfação com as condições de trabalho	81
4.3.2.4. Satisfação com o desenvolvimento da carreira	82
4.3.2.5. Satisfação com o estilo de liderança.....	83
4.3.2.6. Satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços.....	84
4.3.2.7. Certificação	86
4.3.3. Análise da relação entre satisfação e as dimensões explicativas.....	86
4.3.4. Análise das diferenças de percepção da satisfação global	89
4.3.5. Análise comparativa da satisfação dos colaboradores de unidades orgânicas certificadas e não certificadas	94
4.4. Conclusão	95
Capítulo V - Conclusão	97
Bibliografia.....	100
ANEXO I.....	106

Índice de Figuras

Figura 2.1 - Pirâmide das necessidades de Maslow.....	21
Figura 2.2 - Modelo das características da função	26
Figura 2.3 - Modelo EFQM.....	34
Figura 2.4 - Lógica do RADAR	38
Figura 2.5 - Modelo CAF.....	43
Figura 2.6 - Ciclo PDCA.....	51
Figura 4.1 - Organograma do Município da Maia	72

Índice de Tabelas

Tabela 2.1 – Subcritérios do modelo CAF.....	47
Tabela 2.2 – Modelos de satisfação e CAF.....	53
Tabela 3.1 - Alterações efetuadas com base nas propostas em pré-teste.....	65
Tabela 4.1 – Caracterização da população.....	73
Tabela 4.2 – Distribuição do número de indivíduos por Género.....	74
Tabela 4.3 – Distribuição do número de indivíduos por Escalão Etário.....	75
Tabela 4.4 – Distribuição do número de indivíduos por Nível de Escolaridade.....	75
Tabela 4.5 – Distribuição do número de indivíduos por Antiguidade na C.M.Maia.....	76
Tabela 4.6 – Distribuição do número de indivíduos por Categoria Profissional.....	76
Tabela 4.7 – Avaliação da satisfação global.....	77
Tabela 4.8 – Análise de componentes principais.....	77
Tabela 4.9 – Análise fatorial da Componente Principal no grupo de questões Satisfação global dos colaboradores com a organização.....	78
Tabela 4.10 – Matriz de componente rodada para Satisfação global dos colaboradores com a organização.....	79
Tabela 4.11 – Análise fatorial de componentes principais no grupo de questões Satisfação com a gestão e sistemas de gestão.....	80
Tabela 4.12 – Matriz de componente principal rodada para Satisfação com a gestão e sistemas de gestão.....	80
Tabela 4.13 – Análise fatorial de componentes principais no grupo de questões Satisfação com as condições de trabalho.....	81
Tabela 4.14 – Matriz de componente rodada para Satisfação com as condições de trabalho.....	81
Tabela 4.15 – Análise fatorial de componentes principais no grupo de questões Satisfação com o desenvolvimento da carreira.....	82
Tabela 4.16 – Matriz de componente rodada para Satisfação com o desenvolvimento da carreira.....	83
Tabela 4.17 – Análise fatorial de componentes principais no grupo de questões Satisfação com o estilo de liderança.....	83
Tabela 4.18 – Matriz de componente rodada para Satisfação com o estilo de liderança.....	84
Tabela 4.19 – Análise fatorial de componentes principais no grupo de questões Satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços.....	85

Tabela 4.20 – Matriz de componente rodada para Satisfação com Satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços	85
Tabela 4.21 – Modelo 1 de Regressão	87
Tabela 4.22 – Resultados das Regressões	88
Tabela 4.23 – Média de satisfação global dos colaboradores e Género	89
Tabela 4.24 – Teste T para análise de médias do Género	90
Tabela 4.25 – Média de satisfação global no Escalão Etário	90
Tabela 4.26 – ANOVA para análise no Escalão Etário	91
Tabela 4.27 – Média de satisfação global no Nível de Escolaridade	91
Tabela 4.28 – ANOVA para análise no Nível de Escolaridade	92
Tabela 4.29 – Média de satisfação global na Antiguidade na C.M.Maia	92
Tabela 4.30 – ANOVA para análise na Antiguidade na C.M.Maia	92
Tabela 4.31 – Média de satisfação global na Categoria Profissional	93
Tabela 4.32 – ANOVA para análise na Categoria Profissional	93
Tabela 4.33 – Média de satisfação global nos dois grupos	94
Tabela 4.34 – Teste T para a diferença de médias dos dois grupos.....	94
Tabela 4.35 – Média de satisfação com melhorias introduzidas pela certificação	95

Capítulo I - Introdução

1.1. Tema

Segundo Sordan (2007), a competitividade global é uma realidade presente nas organizações, sendo a gestão da qualidade essencial para vencer no mercado. Ainda, as partes interessadas, como os clientes, acionistas, fornecedores e principalmente colaboradores têm participação direta nos resultados da organização.

Também na visão de Slack (*cit. in.* Sordan, 2007), o sucesso dos programas de qualidade não depende exclusivamente de procedimentos, técnicas ou filosofias de gestão, é preciso também ter em atenção as pessoas, ou seja, a satisfação dos colaboradores é um fator importante no sucesso e competitividade das organizações.

Bonafim e Brandalise (2007) consideram ser necessário haver uma reciclagem nas políticas organizacionais, através de incentivos para o desempenho dos trabalhadores, contribuindo desta forma para que a organização aumente a produtividade e a satisfação dos membros da mesma. Essa consciência organizacional precisa de ser aprimorada e adaptada às necessidades atuais dos indivíduos que dela fazem parte, para que ambos estejam satisfeitos com o seu papel dentro da sociedade e alcancem os seus objetivos.

No que diz respeito à gestão ao nível dos municípios, Dowbor (*cit. in.* Whittmann, 2010) adianta que:

“É preciso redescobrir o manancial de conhecimentos que existe em cada região, valorizar e socializar de forma clara, organizada e objetiva para as gerações atuais e futuras. Conhecimentos técnicos são importantes, mas precisam de estar ancorados na realidade em que as pessoas vivem, trabalham, estudam e produzem, de maneira a serem apreendidos na sua dimensão mais ampla. Enfim, a vida acontece no município, por isso, é uma unidade muito importante dentro da nação.”

Neste contexto e também porque na conjuntura socioeconómica atual a Administração Local possui um grande número de colaboradores em constantes mudanças organizacionais, surge esta investigação científica subordinada ao tema: “Satisfação dos colaboradores e a Gestão da Qualidade”, “Impacto da Certificação ISO 9001 na Satisfação dos Colaboradores da Câmara Municipal da Maia”.

1.2. Justificação da escolha

Como descrito por Dias (2009), seja uma utilidade, uma necessidade, uma obrigação ou uma fonte de satisfação, o trabalho representa, independentemente da perceção individual, uma dimensão fundamental da vida das sociedades modernas. A satisfação no trabalho tem sido uma temática bastante explorada. A sua centralidade faz com que muitas tenham sido as tentativas de a prever e explicar.

Os primeiros estudos sobre o tema centravam-se sobretudo na fadiga dos trabalhadores, tentando encontrar soluções para esse problema, enfatizando o papel das condições físicas de trabalho bem como do salário (escola físico-económica). Mas rapidamente se percebeu que as estratégias encontradas para diminuir a fadiga dos indivíduos no local de trabalho acabavam por deixar eventualmente de surtir efeito. O foco passou então a ser colocado nas atitudes dos trabalhadores, ou seja, a perceção que eles têm relativamente à sua situação laboral influencia a forma como reagem ao trabalho.

Quando questionados os trabalhadores sobre a satisfação com o trabalho, verifica-se uma clara distinção entre o setor de atividade: público ou privado. Isto significa que, quando analisada separadamente a satisfação com os fatores extrínsecos à mesma (fatores externos que exercem influência na motivação e realização pessoal), o setor de atividade tem impacto no ritmo da mudança relativamente à satisfação. Assim, de acordo com Dias (2009) os trabalhadores do setor privado tendem a ter uma trajetória de mudança mais desacelerada que os do setor público. Por outro lado, é ainda de referir que os indivíduos que trabalham no setor privado estão, em média, menos satisfeitos que os do setor público em 1998 (sendo o setor “público” a categoria de referência). Tudo isto é compreensível na perspetiva mais tradicionalista que considera o facto de trabalhar no setor público um indicador de estabilidade. Ter um emprego no setor público significa, em termos de perceção, ter um emprego mais seguro e os dados parecem corroborar isso mesmo. Na realidade, o peso dado aos fatores atrás descritos mudou muito nos últimos quatro anos, com a entrada em vigor do novo modelo de avaliação do desempenho no setor público e com a nova forma de atribuição de remunerações, entre outros. Daí a importância do tema escolhido.

Importa também referir a relação existente entre a satisfação e a certificação. A certificação nos organismos públicos, neste caso em qualidade, surgiu da publicação do

Decreto-Lei n.º 166-A/99, de 13 de Maio, que cria o Sistema de Qualidade em Serviços Públicos (SQSP). Apesar deste diploma legal nunca ter sido regulamentado, a maioria dos organismos públicos tem-se baseado na norma ISO 9001 para implementar as obrigações decorrentes do referido Decreto-Lei. Esta norma foca-se nos clientes e na satisfação dos mesmos, sendo requisito a ser cumprido a determinação e monitorização da satisfação dos clientes de cada organização que se compromete a seguir tal norma. Apesar de mais direcionada para os clientes externos, pretendeu-se avaliar se a certificação apresenta também vantagens ao nível dos clientes internos, uma vez que deles depende o sucesso organizacional.

Citando Marques (2009), para os cidadãos, serviço público é serviço público, não importa quem seja o responsável pela sua prestação. Ora, as autarquias não só interagem com os cidadãos em todos os serviços que são da sua competência, como essa interação é sempre de muito maior proximidade e até mais frequente do que a relação dos cidadãos com a Administração Central. Por isso, a pressão para a melhoria da qualidade do atendimento autárquico poderá ser ainda mais forte do que aquela que se sente sobre os serviços do Poder Central.

Como refere André (2009), os cidadãos e agentes económicos manifestam-se mais exigentes, os colaboradores reivindicam um trabalho mais responsável e acima de tudo participativo, e acresce dizer que os custos económicos, sociais e culturais resultantes da ausência de qualidade no resultado final podem tornar-se insustentáveis. Exige-se, pois, uma administração autárquica mais moderna, desburocratizada e atuante.

Com o Sistema de Gestão da Qualidade proposto pela ISO 9001 é possível efetuar uma reflexão sobre todos os processos, numa perspetiva de melhoria contínua.

De forma ainda mais abrangente, o termo Qualidade Total (Total Quality Management – TQM) representa a busca da satisfação, não só do cliente, mas de todos os *stakeholders* (entidades significativas na existência da empresa ou organização) e, simultaneamente, da excelência organizacional. Entenda-se como *stakeholders* não só os clientes mas também os fornecedores, trabalhadores, acionistas, meio ambiente, entre outros.

E é sobre os colaboradores que este trabalho se foca, enquanto:

- *Stakeholders* de uma autarquia local que tem implementado um sistema de gestão da qualidade baseado na norma ISO 9001, mas que poderá evoluir para um sistema de TQM.
- Força impulsionadora do funcionamento da autarquia, cuja gestão de topo (Executivo Camarário) deve compreender de forma a poder motivar e contribuir para a satisfação e realização pessoal e laboral.

1.3. Objetivos

Como objetivos do presente estudo, foram delineados os seguintes:

1. Aferir se as dimensões: Liderança; Gestão de Pessoas; Planeamento e Estratégia; Parcerias e Recursos; Gestão dos Processos e da Mudança; Resultados relativos às Pessoas; Resultados orientados para os cidadãos/clientes; Impacto na Sociedade e Resultados de desempenho-chave e Certificação ISO 9001, são explicativas da satisfação dos colaboradores da Câmara Municipal da Maia.
2. Aferir se a certificação ISO 9001 tem impacto na satisfação dos colaboradores da Câmara Municipal da Maia.
3. Aferir se há diferenças significativas entre a satisfação dos colaboradores de unidades orgânicas certificadas e não certificadas.

1.4. Metodologia

Após a definição das diferentes fases de desenvolvimento da investigação, deu-se início à recolha de informação relevante para o cumprimento dos objetivos definidos. Numa primeira fase, recorreu-se a fontes bibliográficas, as quais foram fundamentais para a sustentação teórica do trabalho. Numa segunda fase, e de forma a complementar o trabalho do ponto de vista empírico, procedeu-se à utilização de um questionário aplicado a todos os colaboradores da Câmara Municipal da Maia. Por fim, numa terceira e última fase, foram analisados todos os dados e efetuada a sua relação com a revisão bibliográfica.

1.5. Estrutura

Este trabalho está dividido em cinco capítulos e inicia-se com uma introdução que incide essencialmente sobre a escolha do tema e os objetivos definidos para o estudo. No segundo capítulo, procede-se à revisão bibliográfica sobre o tema, centrando-se em conceitos de satisfação, motivação, certificação e acreditação por exemplo. Neste capítulo, são também descritos modelos de satisfação, gestão da qualidade e de certificação relevantes para o desenvolvimento dos objetivos definidos. De seguida, no terceiro capítulo, é efetuada uma explicação da questão a ser estudada e descrita toda a metodologia utilizada. O quarto capítulo consiste na descrição do caso prático em estudo, onde é feita a análise e discussão dos resultados obtidos a partir do questionário de satisfação dos colaboradores, utilizado na Câmara Municipal da Maia. Por fim, no quinto capítulo, são apresentadas as principais conclusões e implicações futuras desta investigação.

Capítulo II - A Satisfação dos Colaboradores e a Gestão da qualidade

2.1. Introdução

Neste capítulo são abordados os temas relativos à satisfação dos colaboradores, gestão da qualidade e à certificação. São definidos conceitos de satisfação, motivação, certificação e acreditação entre outros, são descritos modelos de qualidade e satisfação e são efetuadas comparações entre esses vários modelos de satisfação e o modelo (CAF) do questionário utilizado para a avaliação da satisfação dos colaboradores da Câmara Municipal da Maia.

2.2. Satisfação dos colaboradores

2.2.1. História

Como referido por Ramos (2009), a importância das pessoas no trabalho foi despertada por Taylor, nos Estados Unidos, no início de 1900. Taylor considerava a participação do homem fundamental para a eficiência da produção e defendia que o homem encarava o trabalho apenas como meio para alcançar a satisfação das suas necessidades económicas. Taylor baseava-se na conceção do *Homo Economicus* (Homo – Económicos) isto é, o comportamento do homem seria motivado exclusivamente pela busca do dinheiro e pelas recompensas salariais e materiais do trabalho.

Taylor defendeu vários princípios, como por exemplo selecionar os colaboradores e dar-lhes formação, o que conduziu à criação de técnicas importantes, ainda hoje utilizadas pelos Recursos Humanos nas organizações, nomeadamente: a seleção e formação de pessoal; o sistema de recompensas; a definição de objetivos; e o feedback sobre o desempenho.

Os recursos humanos são considerados, no contexto competitivo atual, o ativo mais importante de qualquer organização, sendo os únicos onde as empresas podem efetivamente diferenciar-se dos seus concorrentes, uma vez que o restante é facilmente imitável. Assim, facilmente os recursos humanos representam uma vantagem competitiva sustentável para qualquer organização.

Para Santos (2007), o fator humano nas organizações tem tomado uma dimensão de importância nunca antes vista, em que colaboradores satisfeitos elevam a moral de uma organização, resultando em lucro e sucesso. Por outro lado, colaboradores insatisfeitos podem levar uma organização a desempenhos inaceitáveis num mercado competitivo. Ainda segundo o mesmo autor, cabe às organizações o papel de proporcionar meios para satisfazer as necessidades dos seus colaboradores.

2.2.2. Conceitos

Ramos (2009) refere que atualmente é facilmente confundido o conceito de motivação com o de satisfação. Contudo, são conceitos distintos.

Bonafim e Brandalise (2007) definem motivação como o processo de fornecer aos seus integrantes a oportunidade de satisfazer as suas necessidades, ativando um comportamento produtivo dentro da organização.

Guedes (2009) define satisfação como o estado emocional agradável ou positivo que resulta da avaliação do trabalho em si ou das experiências associadas a uma atividade profissional.

A satisfação pode ser vista como uma comparação entre as expectativas profissionais individuais dos colaboradores e a situação atual do indivíduo. A satisfação é um conceito com várias facetas, incluindo geralmente a satisfação com os colegas de trabalho, a remuneração, as condições de trabalho, a supervisão, a natureza do trabalho e os benefícios (Caetano, 2007).

Ramos (2009) refere que, na análise das causas da satisfação com o trabalho, devem ser considerados três fatores: o indivíduo; o trabalho e a interação indivíduo/trabalho.

Quanto à insatisfação, podem identificar-se as seguintes consequências negativas:

- Saída de colaboradores competentes e importantes para a organização.
- Permanência de colaboradores descontentes que adotam um comportamento passivo.
- Forte desinteresse perante o trabalho e a organização no seu todo.

O conceito de satisfação e insatisfação é também referido por Chiavenato (2004), quando este afirma que o oposto da satisfação profissional não é a insatisfação, mas a ausência de satisfação profissional. Pressupõe-se assim que o conceito de insatisfação não existe e o que poderá ser levado em conta é sim a importância da satisfação dos colaboradores no seu trabalho ou então a sua ausência.

Antes de dar início à descrição dos vários modelos de satisfação, em que em alguns deles está também implícita a motivação, importa ressaltar que tanto a satisfação como a motivação estão ligadas a aspetos psicológicos e às necessidades de cada indivíduo, caracterizando-se ambas pelo desenvolvimento emocional e social de cada um. Assim, para melhorar a produção e a realização profissional do indivíduo, é necessário trabalhar a sua motivação e satisfação dentro do seu ambiente social, profissional e familiar.

Em suma, segundo Bergamini (2008) a satisfação consiste no prazer que resulta da realização de uma atividade, sendo que essa atividade terá de ser motivada, ou seja, terá de haver um impulso que estimule o indivíduo para a realização da atividade. Desta forma, facilmente se percebe que a satisfação não existe sem motivação.

2.2.3. Modelos de Satisfação

De acordo com Cordeiro e Pereira (2006), é fácil constatar a existência de divergências teóricas ao nível das relações causais entre conceitos, assim como os fatores que determinam a satisfação no trabalho.

A tipologia dos modelos de explicação da satisfação divide-se em três tipos: os situacionais (extrínsecos), relacionados com o trabalho que é realizado pelo funcionário tendo em conta as características da função, do processo de tomada de decisão e do reforço; individuais (intrínsecos) que estão relacionados com a satisfação do indivíduo, ou seja, a discrepância entre expectativas do indivíduo e resposta obtida da organização; e por último, a interação social que está dependente de outros, ou seja, decorre de uma comparação social (modelo de equidade) e cultura organizacional.

Ainda segundo Cordeiro e Pereira (2006), nos modelos situacionais, os autores evidenciaram a satisfação dos trabalhadores ao nível das características da própria situação de trabalho, procurando explicar a satisfação no trabalho e a forma como poderiam aumentar os níveis de satisfação através das características do trabalho.

Sobre as variáveis individuais, estas são separadas em dois grupos: as características individuais (no que respeita aos aspetos motivacionais ou aos valores intrínsecos ao sujeito) e as características demográficas dos colaboradores.

Por fim, o terceiro grupo de modelos explicativos de satisfação no trabalho relaciona a satisfação com variáveis de interação social, entre as quais se incluem aquelas que se baseiam na comparação social, nos processos de influência social e as que tratam a realidade organizacional segundo a ótica da construção social da realidade, ou seja, as que se apoiam na cultura organizacional.

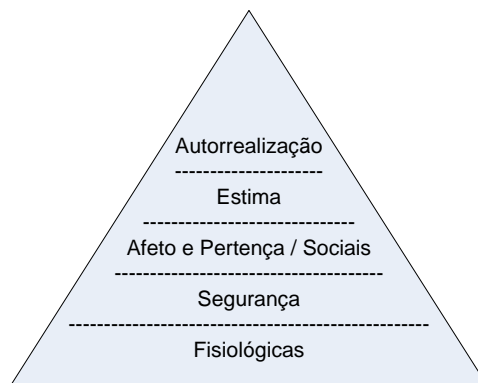
A teoria do processamento social da informação encontra-se inserida nas perspetivas sobre a influência social, realçando a importância da conjugação do contexto social do trabalho com as consequências das ações tomadas no passado pelos sujeitos.

2.2.3.1. Modelo de Maslow ou Teoria da Hierarquia das Necessidades

Bonafim e Brandalise (2007), tal como Silva *et al* (2006) referem que Maslow, psicólogo norte-americano, apresentou uma teoria motivacional na qual as necessidades humanas estão organizadas numa hierarquia de importância, que os indivíduos procuram satisfazer, e de influência. Este autor representou a sua conceção através de uma pirâmide em que, na base, estão as necessidades mais baixas, como as fisiológicas, e no topo as necessidades mais elevadas, como a autorrealização.

As necessidades fundamentais seriam as necessidades básicas: as fisiológicas e as de segurança. Só depois de estas necessidades estarem satisfeitas se ascende na hierarquia para a satisfação de outras mais complexas e mais elevadas (ver figura 2.1).

Figura 2.1- Pirâmide das necessidades de Maslow



Fonte: Silva *et al* (2006)

Silva *et al* (2006) descrevem que esta teoria pretende estabelecer uma ligação entre aspetos motivacionais biológicos, psicológicos, sociais e culturais.

As necessidades fisiológicas, que se prendem com a sobrevivência do indivíduo (a fome, a sede, o sono, o evitamento da dor, o desejo sexual, a manutenção do estado interno do organismo), podem ser supridas através do conforto físico e intervalos de descanso, por exemplo.

As necessidades de segurança manifestam-se na procura de proteção relativamente ao meio, bem como na busca de um ambiente estável e ordenado. O perigo físico provoca insegurança e ansiedade dominando o comportamento do indivíduo.

As necessidades sociais manifestam o desejo de associação, participação e aceitação por parte dos outros. Nas relações íntimas e nos grupos a que pertence, o indivíduo procura o afeto, a aprovação, procura dar e receber atenção. A sensação de não ser aceite isola o indivíduo do meio e provoca uma queda muito forte na sua autoestima.

As necessidades de estima relacionam-se com a maneira através da qual o indivíduo se vê e se avalia. A maior parte das pessoas da nossa sociedade tem necessidade ou desejo de uma valorização geralmente alta de si mesma, com uma base firme e estável; têm necessidade de autorrespeito ou de autoestima e da estima dos outros. Assim, segundo Maslow, as necessidades de estima assumem duas expressões. Primeiro está o desejo de força, realização, adaptação, mestria e competência, confiança perante o mundo, independência e liberdade. Em segundo lugar, tem-se o desejo de reputação ou prestígio, o *status*, a fama e a glória, a dominação, o reconhecimento, a atenção, a importância, a dignidade e o apreço dos outros face à capacidade de adequação do indivíduo às funções que desempenha.

Ainda segundo Silva *et al* (2006), a satisfação da necessidade de autoestima conduz a sentimentos de autoconfiança, valor, força, prestígio, poder, capacidade e aptidão, de ser útil e necessário no mundo, isto porque as pessoas desejam ser competentes, isto é, desejam desenvolver atividades com qualidade e serem reconhecidas por isso. Mas a frustração destas necessidades produz sentimentos de inferioridade, de fraqueza, de dependência, de debilidade e de desamparo que, por sua vez, podem levar ao desânimo ou a atividades compensatórias que, em casos extremos, podem até provocar destruição, passando a ser considerada como ameaça psicológica. Essa ameaça é que produz as

reações gerais de emergência no comportamento humano que alteram significativamente o comportamento assim como o grau de motivação do indivíduo para realizar tarefas que não estejam relacionadas com a eliminação dessa frustração.

As necessidades de autorrealização caracterizam-se pela realização do potencial de cada um, pela concretização das capacidades pessoais e o autodesenvolvimento contínuo. Assim, neste nível da hierarquia das necessidades, o indivíduo procura a aceitação dos outros através da sua prática, da sua atuação. Esta tendência geralmente expressa-se através do impulso da pessoa se tomar sempre mais do que é e de vir a ser tudo o que pode ser.

Maslow considerava que esta necessidade seria inerente aos seres humanos. A sua concretização varia de pessoa para pessoa; assim como a intensidade e manifestação também são variadas, obedecendo às diferenças individuais entre as pessoas.

No entanto, segundo o mesmo autor, as pessoas que procuram a autorrealização apresentam algumas características comuns de personalidade: são independentes, criativos, resistem ao conformismo, têm experiências fortes e um grande sentido ético, partilham valores democráticos, percebem a realidade de modo preciso, aceitam-se a si próprias, aos outros e ao mundo, centrando-se mais nos problemas do que em si. Os autores consideram ainda que várias circunstâncias explicam que grande parte dos indivíduos na sociedade não concretiza a necessidade de autorrealização, podendo conduzir à apatia e alienação.

Como referido por Silva *et al* (2006), a conceção apresentada por Maslow fundamenta-se numa conceção otimista da natureza humana. Sugere, por exemplo, quão pouco realista é esperar que as pessoas possam trabalhar se não têm satisfeitas as necessidades básicas, fisiológicas ou de segurança. Qualquer comportamento motivado é como um canal pelo qual muitas necessidades fundamentais podem ser expressas ou satisfeitas conjuntamente.

Contudo, pode ser colocada em causa a universalidade da pirâmide, segundo a qual todos os seres humanos hierarquizariam do mesmo modo as suas necessidades. Nem todas as pessoas conseguem chegar ao topo da pirâmide de necessidades. Algumas pessoas, devido às circunstâncias de vida, chegam a preocupar-se fortemente com necessidades de autorrealização; outras estacionam nas necessidades de autoestima;

outras ainda nas necessidades sociais, enquanto muitas outras ficam ocupadas exclusivamente com necessidades de segurança e fisiológicas, sem conseguir satisfazê-las adequadamente.

A organização das motivações depende de fatores individuais, dos grupos em que a pessoa se integra, das situações que se vivem, das experiências anteriores. A própria ideia de hierarquia estaria em causa, porque uma necessidade não desaparece somente porque foi satisfeita. Contudo, é inegável a importância da teoria de Maslow para compreender a motivação, sobretudo ao nível da organização do trabalho.

2.2.3.2. Modelo de Herzberg

Silva *et al* (2006) referem que Herzberg, psicólogo e professor de gestão da Universidade de Utah, defende que os sentimentos satisfatórios acerca do trabalho dizem respeito ao conteúdo e às experiências de trabalho, enquanto os sentimentos de mal-estar relativos ao trabalho se associam a fatores de estrutura envolventes, mas que não estão diretamente relacionados com o trabalho em si.

Bernardes e Marcondes (2003) e Silva *et al* (2006) lembram que Herzberg formulou a teoria de dois fatores, onde quer o ambiente externo ou contexto, quer o trabalho por si são fatores importantes na motivação humana, existindo dois tipos distintos de fatores motivacionais – os de satisfação (motivacionais) e os de insatisfação (de higiene) – reduzindo assim as necessidades a dois níveis de análise.

Segundo Silva *et al* (2006), os fatores de satisfação (intrínsecos) dizem respeito ao conjunto de condições internas que ajudam a construir níveis de motivação elevados e que se traduzem num bom desempenho no trabalho. Se estas condições estiverem ausentes, não resulta forçosamente em insatisfação, pois este conjunto de dados relaciona-se com o conteúdo do trabalho e comporta todo um conjunto de fatores produtores de satisfação. Segundo Herzberg, apenas elementos como o trabalho aliciante (ou seja, condições do próprio trabalho), o reconhecimento, a responsabilidade, as oportunidades de progresso na carreira profissional e de aperfeiçoamento e desenvolvimento pessoais são suscetíveis de proporcionar situações motivadoras do comportamento.

Nos fatores higiênicos (extrínsecos) existe um conjunto de condições externas no trabalho que quando ausentes resultam em insatisfação para os colaboradores, no seio do mundo laboral. Tratam-se, sobretudo, de fatores preventivos, que fornecem a energia necessária para o funcionamento dos aspetos motivacionais, evitando um comportamento negativo ou inadaptado. Contudo, se estas condições externas estiverem presentes não significa que, por si só, motivem os trabalhadores, antes são necessárias para que no mínimo se mantenha um razoável nível de satisfação. Estes fatores externos relacionados com o contexto do trabalho dizem respeito ao salário, segurança, condições de trabalho, posição, política da organização, qualidade da supervisão técnica, os benefícios extra e, por fim, a qualidade das relações pessoais com os chefes, supervisores e subordinados.

A sua teoria foi alvo de algumas críticas, nomeadamente no que respeita à metodologia e condições da sua investigação, pois originalmente baseou-se somente numa amostra de contabilistas e engenheiros, levando assim os críticos a interrogarem-se sobre o porquê de uma amostra tão limitada poder ser generalizada a todos os contextos ocupacionais. A tecnologia, o tipo de tarefas e os antecedentes de grupos ocupacionais são marcadamente diferentes de grupos como enfermeiros, professores, assistentes sociais, técnicos de saúde (entre outros), não sendo muito fidedigno realizar estas generalizações.

2.2.3.3. Modelo das Características da Função

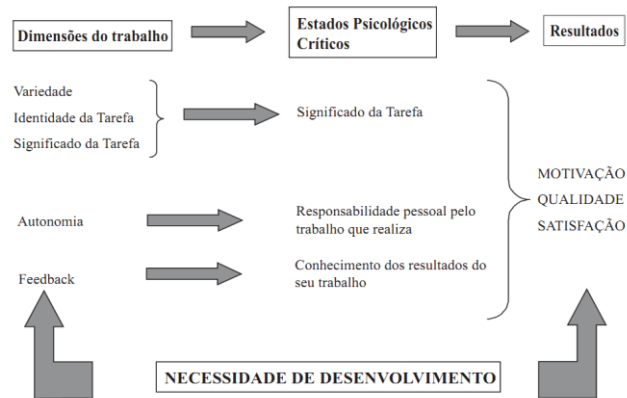
Em consonância com Lima (*cit. in.* Cordeiro e Pereira, 2006) esta abordagem, com origem na teoria bifatorial de Herzberg e posteriormente reformulada por Hackman e Oldham, avaliou “(...) o conteúdo do trabalho através do potencial motivador do trabalho.”

Para estes autores, as necessidades de desenvolvimento dos sujeitos seriam uma variável intraindividual, mediadora da relação entre a satisfação obtida pelo trabalho realizado e as características da função.

O modelo de Hackman e Oldham (ver figura 2.2) possibilita a análise da interação entre as características do trabalho com as diferenças individuais e respetivos resultados, tanto ao nível da satisfação, como da produtividade. Assenta no pressuposto de que a ocorrência de uma intervenção sobre as características do trabalho e seu conteúdo terá

um impacto na satisfação tanto maior quanto a necessidade de desenvolvimento apresentado pelo sujeito. Assim, os autores apresentam as características nucleares do trabalho que se traduzem no tipo e na variedade de competências, na identidade da tarefa, no significado da mesma, na autonomia na realização da tarefa e no feedback (referente ao retorno de informação sobre o trabalho realizado).

Figura 2.2 - Modelo das características da função



Fonte: Lima et al (cit. in. Cordeiro e Pereira, 2006)

Considera-se que existe variedade de competências quando um determinado trabalho exige uma diversidade de tarefas as quais, por sua vez, irão implicar o exercício de diferentes habilidades por parte do trabalhador.

Uma outra característica prevista no mesmo modelo está relacionada com a identidade da tarefa, noção que diz respeito ao desenvolvimento de um trabalho por um sujeito, desde o início até à sua conclusão, pressupondo a existência de um resultado concreto.

Relativamente à característica significado da tarefa, esta refere-se ao impacto do resultado do trabalho na atividade ou na vida de outras pessoas, enquanto que a autonomia é vulgarmente definida como o grau de independência dado ao sujeito para o planeamento do seu trabalho, com vista à realização de um determinado projeto ou tarefa. A existência desta característica implica o desenvolvimento de esforços individuais relativamente à tomada de decisões que, por sua vez, vão exigir responsabilidade no resultado do trabalho.

Por último, o feedback poderá ser definido como a informação dada ao sujeito relativamente aos resultados do seu trabalho. Segundo Robbins (2008), o feedback dado

no momento da avaliação do funcionário é muito importante. Uma avaliação eficaz, a decorrer num ambiente construtivo e entendida pelo avaliado como uma avaliação justa por parte da sua chefia pode fazer com que o funcionário saia desse momento de avaliação mais satisfeito, informado sobre as áreas que terá de melhorar e determinado em corrigir as falhas detetadas.

Em resumo, o modelo das características do trabalho de Hackman e Oldham sugere que a satisfação no trabalho depende, em parte, das dimensões referidas nomeadamente: a variedade, a identidade, o significado, a autonomia e o feedback. Estas cinco dimensões são responsáveis por três estados psicológicos críticos que, uma vez presentes, provocam nos sujeitos uma perceção de autorrealização quando se encontram a desempenhar bem o seu trabalho, o que se traduz num sentimento de auto recompensa.

Caso não apresentem um bom desempenho, este sentimento não existirá. Não obstante, os sujeitos procurarão melhorar o seu desempenho com a finalidade de recuperarem essa recompensa interna.

2.2.3.4. Modelo da Teoria da Equidade

De acordo com Galhanas (2009), a teoria da equidade enfatiza a perceção pessoal do indivíduo sobre a razoabilidade ou justiça relativa na sua relação laboral com a organização. Para Adams (1965), esta comparação pode ser traduzida num quociente entre os outputs do indivíduo e os seus respetivos inputs. Assim, a equidade existe quando os rácios dos vários indivíduos são iguais e, ao contrário, a iniquidade ocorre quando o indivíduo se apercebe de que o seu rácio é diferente (por excesso ou defeito) do dos outros indivíduos.

Deste modo, podem então surgir três situações:

- Perceção de Equidade: igualdade de rácios.
- Perceção de Iniquidade por defeito: desigualdade de rácios em virtude do outro obter resultados superiores, apesar de os inputs de ambos serem iguais.
- Perceção de Iniquidade por excesso: desigualdade de rácios em virtude do outro obter resultados inferiores, apesar de os inputs de ambos serem iguais.

Assim que a iniquidade é percebida pode-se proceder a algumas mudanças, tais como:

- Modificar o doseamento dos inputs.
- Alterar os outputs.
- Escolher termos de comparação diferentes.
- Abandonar o local de trabalho.

A satisfação no cargo depende dos fatores motivacionais, ou seja, das atividades desafiantes e estimulantes desempenhadas pelo funcionário. E a insatisfação depende dos fatores higiênicos, relativos ao ambiente de trabalho.

Segundo Certo (2003), esta teoria também defendida por Porter-Lawler, aceita as premissas de que as necessidades sentidas determinam o comportamento humano e que o esforço despendido para realizar uma tarefa é determinado pelo valor percebido das recompensas, que resultarão da sua conclusão e da probabilidade de que essas recompensas se materializem.

2.2.3.5. Modelo de McGregor ou Teoria X e Y

Segundo Maki (2001), na década de 50, Douglas McGregor, apresenta a teoria X e a teoria Y, em que ambas possibilitam gerir a produtividade humana nas organizações e visualizar o comportamento humano dentro das mesmas.

Segundo a teoria X, o ser humano em geral não gosta de trabalhar ou pretende trabalhar o mínimo possível. É uma teoria baseada nas noções erradas do que são as causas e o que são os efeitos (Maki, 2001). Assim, as pessoas têm de ser coagidas, vigiadas e ameaçadas e punidas. Evitam responsabilidades, exibindo pouca ambição e pouca capacidade criativa.

A teoria Y permite um ambiente de gestão favorável à concretização do potencial dos colaboradores, afastando obstáculos e encorajando o crescimento e a orientação (Maki, 2001). Ao contrário da teoria X, o trabalho num ambiente favorável surge como algo natural e que suscita prazer. O funcionário coloca-se ao serviço dos objetivos previstos dentro da organização, não sendo necessário coação. Quando o funcionário é aliciado

com uma recompensa, empenha-se mais na realização da sua tarefa. Com o tempo, o funcionário começa a aprender a procurar e assumir responsabilidades.

Como referido por Silva *et al* (2006), para McGregor uma organização que adota a teoria X, os seus colaboradores vão-se apresentar mais desmotivados, enquanto numa organização que adote a teoria Y, os colaboradores vão interagir e apresentar características motivadoras, apresentando maiores níveis de produção, desenvolvimento e geração de resultados positivos.

2.2.3.6. Modelo de McClelland ou Teoria das Necessidades

Segundo David McClelland, esta teoria compreende três necessidades – Realização, Afiliação e Poder, que são obtidas pela interação com o ambiente envolvente. A motivação para satisfazer estas necessidades varia de sujeito para sujeito e depende da sua formação cultural (Wargborn, 2008). Todas as pessoas possuem estas três necessidades, embora com diferentes prioridades, que variam de acordo com a posição que ocupam na organização.

A necessidade de Realização prende-se com a busca pela excelência, desejo que a pessoa tem de alcançar o sucesso e superar obstáculos.

A necessidade de Afiliação prende-se com o desejo de estabelecer relações interpessoais próximas e amigáveis significativas.

A necessidade de Poder prende-se com o desejo de o indivíduo dominar, controlar e influenciar outras pessoas.

2.2.3.7. Modelo de Alderfer ou Teoria ERG

Segundo Rocha (*cit. in* Galhanas, 2009) Clayton Alderfer reformulou a hierarquia de necessidades de Maslow, reagrupando-as em três necessidades não hierarquizadas: Existência, Relação e Crescimento.

Classificou as necessidades de ordem mais baixa de Maslow (fisiológicas e de segurança) como necessidades de Existência, as quais são satisfeitas por fatores como alimentação, ar, água, salários, benefícios de condições de trabalho.

Ainda segundo o mesmo autor, as necessidades de afeto e pertença/sociais defendidas por Maslow foram classificadas por Alderfer como necessidades de Relação, as quais se satisfazem através de relações pessoais e interpessoais significativas, com os colegas, superiores, subordinados, amigos e família.

Alderfer classificou as necessidades de autorrealização e autoestima como necessidades de crescimento, sendo satisfeitas a partir através da autoestima, status, reconhecimento e na tentativa de encontrar oportunidades únicas de desenvolvimento pessoal.

Contudo, a teoria de Alderfer diverge da de Maslow. Enquanto Maslow defende que não é possível satisfazer as necessidades de topo, sem antes satisfazer as necessidades anteriores, Clayton Alderfer defende que quando um indivíduo procura sem sucesso satisfazer as necessidades de crescimento, tende a voltar a satisfazer as necessidades de relação, fazendo com que o sujeito reoriente os seus esforços no cumprimento das necessidades de ordem inferior.

2.2.4. Modelos de Avaliação da Satisfação

Arvey *et al* (*cit. in.* Ramos, 2009) abordam 4 modelos de investigação que abrangem as diferentes linhas de pesquisa no estudo da satisfação no trabalho:

- Modelo dos efeitos de variáveis pessoais específicas – este modelo assume uma relação casual entre as variáveis pessoais e a satisfação com o trabalho, sendo estas as demográficas (idade, sexo, habilitações académicas) e as diferenças pessoais (afetos positivos ou negativos e necessidade de crescimento psicológico).
- Modelo dos efeitos de variáveis pessoais não específicas – este modelo procura determinar a influência das variáveis pessoais, atendendo apenas às fontes intrínsecas da satisfação no trabalho.
- Modelo dos efeitos de variáveis situacionais – considera as características de uma situação com as principais determinantes da satisfação (clima organizacional, características do trabalho e informação social).

- Modelo interativo – baseia-se numa síntese entre as abordagens individual e situacional, considerando o comportamento como um resultado de convergência de fatores internos (pessoais) e externos (situacionais).

2.3. Gestão da Qualidade

Segundo Carapeto e Fonseca (2005), foi com a revolução industrial e a produção em massa que o termo qualidade começou a ser associado ao controlo estatístico da qualidade (conformidade do produto com as especificações). A evolução da qualidade passou por quatro etapas, desde o aparecimento do sistema industrial moderno:

1ª – Inspeção (1900-1920): O foco desta etapa é no produto. Sendo inicialmente a atividade produtiva artesanal e em pequena escala, o trabalhador desempenha um papel de responsável pelo produto até ao final. Contudo, com o desenvolvimento da industrialização e uma maior produção em massa, tornou-se necessário um sistema baseado em inspeções no produto por inteiro.

2ª – Controlo estatístico da qualidade (década de 1930): O foco desta etapa é no processo. Mostrando-se o modelo baseado 100% na inspeção caro e ineficaz, desenvolveu-se uma técnica com a finalidade de resolver os problemas de controlo de qualidade, através de uma gestão corretiva, onde são identificadas as causas agindo-se sobre as mesmas. Trata-se de uma etapa restrita à área de produção. É também nesta etapa e na sequência do aparecimento destas técnicas, que surgem as sete ferramentas básicas utilizadas na produção: cartas de controlo, diagrama de causa e efeito, diagrama de dispersão, diagrama de Pareto, fluxograma, folha de verificação e histograma.

3ª – Garantia da qualidade (1950-1960): O foco desta etapa é no sistema. Nos anos que se sucederam à Segunda Grande Guerra, surgiram novas questões com a qualidade, aumentado assim a sua área de abrangência, ou seja, os seus instrumentos expandiram-se, nomeadamente com a quantificação dos custos da qualidade, o controle da qualidade, a engenharia da qualidade e zero defeitos.

4ª – Gestão da qualidade (final da década de 70): O foco desta etapa é no negócio. Nesta etapa, a qualidade passou de um método restrito para um mais amplo, ou seja, a qualidade surge como estratégia competitiva, introduzindo-se assim o conceito de “qualidade total” (Total Quality Management – TQM). Primeiramente são valorizados

os clientes e a sua satisfação como fator de permanência e aumento de participação no mercado, tendo a qualidade uma aplicação progressiva em todos os aspetos de negócio. Isto é, a gestão da qualidade é aplicada em todas as áreas de negócio, desde vendas, finanças, compras e todas as outras atividades não ligadas à produção propriamente dita.

A gestão da qualidade total significa a mudança da antiga gestão Taylorista (voltada para os produtos, com objetivos departamentais, com poucos a pensarem por todos, assente no trabalho individual e ênfase nos meios físicos e no trabalho como mercadoria) para uma gestão centrada nas pessoas e voltada para a satisfação do cliente, orientada por objetivos estratégicos ligados a processos, em que todos pensam e trabalham em equipa, ou seja, uma gestão que integra os trabalhadores na organização, apostando na formação, na cooperação e na melhoria contínua.

A Direção Geral da Administração Pública (2005) define TQM (Total Quality Management) como o sistema de gestão para a qualidade total que designa uma filosofia de gestão focada no cliente, que procura continuamente melhorar os processos através da utilização de ferramentas de gestão e do envolvimento dos colaboradores em trabalho de equipa.

Existem vários modelos de gestão da qualidade, sendo os mais utilizados os seguintes: EFQM e ISO 9000, seguidamente apresentados.

2.3.1. Modelos de Gestão da Qualidade

Neste ponto serão apenas descritos os modelos mais relevantes e utilizados na maioria das organizações portuguesas.

2.3.1.1. Modelo ISO 9001

Citando Saraiva e d’Oney (1999), as ISO 9000 constituem uma família de normas internacionais que estipulam as diretrizes a observar na definição e implementação de Sistemas de Garantia da Qualidade, publicadas pela primeira vez no ano de 1987.

Como enumera Gariso (2007), estas normas foram revistas em 2000, fazendo parte do grupo dessas normas as seguintes:

- ISO 9000 – Sistemas de Gestão da Qualidade – fundamentos e vocabulário.

- ISO 9001 – Sistemas de Gestão da Qualidade – requisitos. Especifica os requisitos de um sistema de gestão da qualidade a utilizar, sempre que uma organização tem necessidade de demonstrar a sua capacidade para fornecer produtos que satisfaçam tanto os requisitos dos seus clientes, como dos regulamentos aplicáveis e tenha em vista o aumento da satisfação de clientes.
- ISO 9004 – Sistemas de Gestão da Qualidade – linhas de orientação para a melhoria do desempenho. Fornece linhas de orientação que consideram tanto a eficiência como a eficácia de um sistema de gestão da qualidade. O objetivo desta norma é a melhoria do desempenho da organização e a satisfação dos seus clientes e dos *stakeholders*.

Importa referir que a ISO 9000 foi novamente revista em 2005 e a ISO 9001 teve a sua última edição em 2008.

Tal como descrito pelo Instituto Português de Qualidade (2005), os princípios de qualidade focados nas normas da família ISO 9000 são:

1. Focalização no cliente.
2. Liderança.
3. Envolvimento das pessoas.
4. Abordagem por processos.
5. Abordagem da gestão como um sistema.
6. Melhoria contínua.
7. Abordagem à tomada de decisões baseada em factos.
8. Relações mutuamente benéficas com fornecedores.

Gariso (2007) refere que as normas ISO são as mais reconhecidas em todo mundo, pelo que as organizações que as implementam recorrem, naturalmente, à certificação dos seus sistemas de gestão da qualidade de acordo com estes normativos, de modo a assegurarem fiabilidade e credibilidade para o exterior.

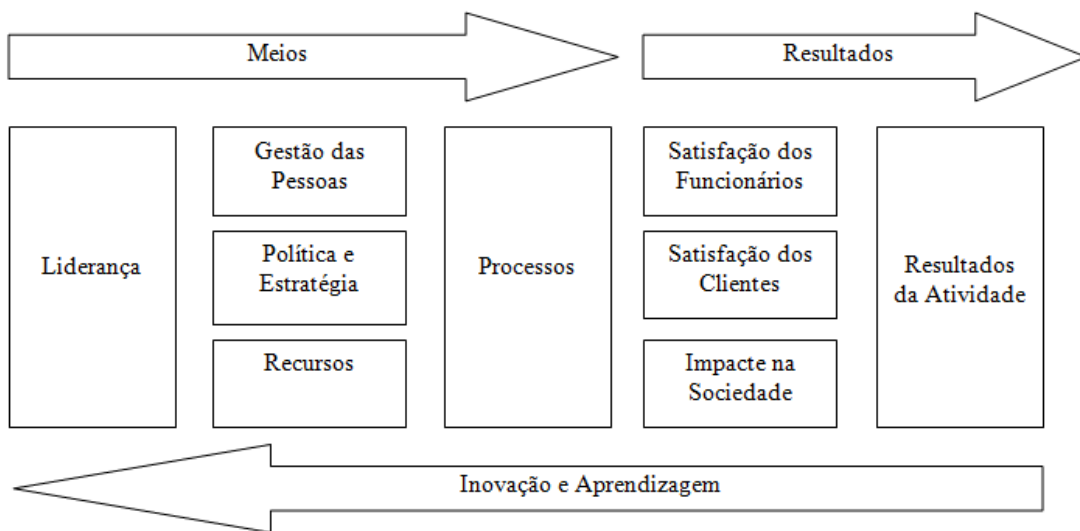
2.3.1.2. Modelo EFQM

A EFQM – European Foundation for Quality Management é uma fundação sem fins lucrativos criada em 1988 pelos presidentes de 14 grandes companhias europeias, com o apoio da Comissão Europeia.

Como referem Saraiva e d’Orey (1999), o Modelo de Excelência desenvolvido pela EFQM tem-se assumido como o referencial mais ambicioso e exigente no que diz respeito à definição, implementação e desempenho das organizações no domínio da Gestão pela Qualidade Total. Ele serve de base à atribuição do Prémio Europeu da Qualidade e, em Portugal, do correspondente Prémio de Excelência (PEX) no âmbito do Sistema Português da Qualidade.

Com cerca de 30 subcritérios, agrupados por sua vez em torno de 9 critérios (Figura 2.3), este modelo permite fazer o diagnóstico e avaliação do grau de excelência alcançado por uma determinada organização e estimular, a partir daí, a sua melhoria contínua.

Figura 2.3 - Modelo EFQM



Fonte: Instituto Português da Qualidade, (cit. in. Saraiva e d’Órey, 1999).

De acordo com EFQM (s.d.), as organizações excelentes têm de conseguir obter os seguintes critérios, definidos da seguinte forma:

1. Liderança

Têm líderes que moldam o futuro e fazem-no acontecer, atuam enquanto modelo dos valores e ética da organização, inspirando sempre confiança. São flexíveis, permitindo à organização antecipar e reagir, em tempo útil, assegurando o sucesso continuado da organização. Ou seja, estabelecem a finalidade e a orientação da organização. Convém que criem e mantenham um ambiente interno que permita o pleno envolvimento das pessoas para se atingirem os objetivos da organização.

2. Política e estratégia

Implementam a sua Missão e Visão através do desenvolvimento de uma estratégia focada nos *stakeholders*. Políticas, planos, objetivos e processos são desenvolvidos e desdobrados para executar a estratégia. A gestão de topo deve assegurar que a política de qualidade é adequada à organização (incluindo a melhoria contínua e cumprimento dos requisitos) e que é comunicada e entendida dentro da organização, devendo ser revista de forma a manter-se atualizada.

3. Gestão das pessoas

Valorizam as suas pessoas e fomentam uma cultura que permite atingir, de forma mutuamente benéfica, os objetivos organizacionais e pessoais. Desenvolvem as capacidades das pessoas e promovem a equidade e igualdade. Assistem, comunicam, reconhecem e recompensam as pessoas de uma maneira que as motiva, geram envolvimento e incentivam-nas a utilizarem as suas capacidades e conhecimentos em benefício da organização. As pessoas fazem a organização.

4. Recursos

Planeiam e gerem as parcerias externas, os fornecedores e os recursos internos de forma a apoiar a estratégia, as políticas e uma eficaz operacionalização dos processos. Asseguram que gerem eficazmente o seu impacte ambiental e social.

5. Processos

Concebem, gerem e melhoram os processos, produtos e serviços, de forma a gerar valor acrescentado para os clientes e outros *stakeholders*. Um resultado desejado é atingido de forma mais eficiente, quando as atividades e os recursos associados são geridos como um processo.

6. Satisfação dos clientes

Desenvolvem e aprovam um conjunto de indicadores do desempenho e respetivos resultados para determinar o sucesso do desdobramento da estratégia e políticas de suporte, baseadas nas necessidades e expectativas dos seus clientes. Estabelecem metas claras para os resultados chave baseadas nas necessidades e expectativas dos seus clientes e alinhadas com a estratégia definida. Demonstram bons resultados, positivos ou sustentados, no que se refere aos clientes, ao longo de pelo menos 3 anos. Compreendem claramente os motivos e causas subjacentes às tendências observadas e o impacto destas em outros indicadores do desempenho e respetivos resultados. Antecipam o desempenho e resultados futuros. Compreendem como os resultados chave alcançados se comparam com organizações similares e usam estes dados para o estabelecimento de metas. Segmentam os resultados para compreenderem a experiência, necessidades e expectativas de grupos específicos de clientes.

7. Satisfação dos colaboradores

Desenvolvem e aprovam um conjunto de indicadores do desempenho e respetivos resultados para determinar o sucesso do desdobramento da estratégia e políticas de suporte, baseadas nas necessidades e expectativas das suas pessoas. Estabelecem metas claras para os resultados chave baseadas nas necessidades e expectativas das suas pessoas e alinhadas com a estratégia definida. Demonstram bons resultados, positivos ou sustentados, no que se refere às pessoas, ao longo de pelo menos 3 anos. Compreendem claramente os motivos e causas subjacentes às tendências observadas e o impacto destas em outros indicadores do desempenho e respetivos resultados. Antecipam o desempenho e resultados futuros. Compreendem como os resultados chave alcançados se comparam com organizações similares e usam estes dados para o estabelecimento de metas. Segmentam os resultados para compreenderem as necessidades e expectativas de grupos específicos dentro da organização.

8. Impacte na sociedade

Desenvolvem e aprovam um conjunto de indicadores do desempenho e respetivos resultados para determinar o sucesso do desdobramento da sua estratégia ecológica e social e políticas de suporte, baseadas nas necessidades e expectativas dos *stakeholders* externos relevantes. Estabelecem metas claras para os resultados chave baseadas nas necessidades e expectativas dos seus *stakeholders* externos e alinhadas com a estratégia definida. Demonstram bons resultados, positivos ou sustentados, no que se refere à sociedade, ao longo de pelo menos 3 anos. Compreendem claramente os motivos e causas subjacentes às tendências observadas e o impacte destas em outros indicadores do desempenho e respetivos resultados. Antecipam o desempenho e resultados futuros. Compreendem como os resultados chave alcançados se comparam com organizações similares e usam estes dados para o estabelecimento de metas. Segmentam os resultados para compreenderem a experiência, as necessidades e expectativas de *stakeholders* específicos da sociedade.

9. Resultados da atividade

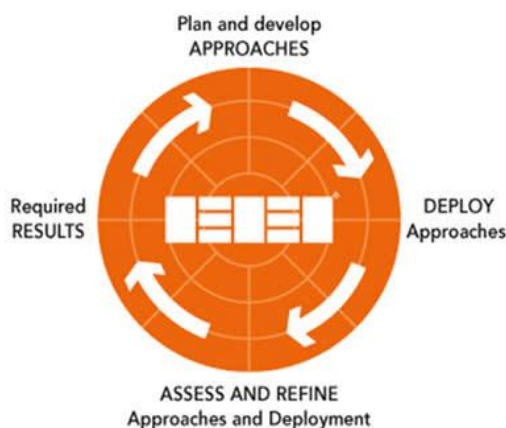
Desenvolvem e aprovam um conjunto de resultados chave financeiros e não-financeiros para determinar o sucesso do desdobramento da sua estratégia, baseadas nas necessidades e expectativas dos seus *stakeholders* chave. Estabelecem metas claras para os resultados chave baseadas nas necessidades e expectativas dos seus *stakeholders* chave, e alinhadas com a estratégia definida. Demonstram bons resultados chave, positivos ou sustentados, ao longo de pelo menos 3 anos. Compreendem claramente os motivos e causas subjacentes às tendências observadas e o impacte destas em outros indicadores do desempenho e respetivos resultados. Antecipam o desempenho e resultados futuros. Compreendem como os resultados chave alcançados se comparam com organizações similares e usam estes dados para o estabelecimento de metas. Segmentam os resultados para compreenderem os níveis de desempenho e os resultados estratégicos alcançados em áreas específicas da organização.

A designada lógica RADAR auxilia a avaliação e pontuação dos níveis de cada subcritério. Esta estabelece que uma organização necessita do seguinte (figura 2.4):

- RESULTS (Resultados): determinar os resultados que espera alcançar como parte da sua estratégia.

- APPROACHES (Abordagens): planejar e desenvolver um conjunto integrado de abordagens sólidas para alcançar os resultados requeridos, tanto no presente como no futuro.
- DEPLOY (Desdobramento): desdobrar as abordagens de uma forma planeada garantindo a sua implementação.
- ASSESS AND REFINE (Avaliação e Revisão): avaliar e refinar as abordagens implementadas, através da monitorização e análise dos resultados alcançados e das atividades de aprendizagem realizadas.

Figura 2.4 - Lógica do RADAR



Fonte: European Foundation for Quality Management, s.d.

Para ajudar a uma análise sólida dos Meios e dos Resultados, cada elemento do RADAR apresenta uma série de atributos que devem ser considerados, a saber:

Resultados:

- Tendências: devem ser analisadas as tendências com maior interesse para a organização.
- Objetivos: devem ser definidos ou reformulados objetivos, de forma a se atingirem os resultados pretendidos.
- Causas: devem ser verificadas as causas que não permitiram à organização atingir os resultados pretendidos.

- Abrangência: os resultados devem ter grande abrangência, devendo incidir nas áreas mais relevantes para a organização.

Abordagem:

- Consistentes: devem ser abordagens baseadas nas reais necessidades da organização.
- Integradas: todas as abordagens devem estar interligadas e de acordo com a política e estratégia da organização.

Desdobramento:

- Implementação: as abordagens devem ser implementadas de forma regular.

Avaliação e revisão:

- Medição: devem ser efetuadas monitorizações de forma regular, que permitam analisar os resultados de forma a definir novas ações de melhoria ou redefinir as já existentes.

2.3.2. Qualidade nos Serviços Públicos

Tal como no setor privado, também na Administração Pública se podem distinguir várias fases na evolução do conceito de qualidade (Loffler, *cit. in.* Rocha, 2006):

- Qualidade no sentido de respeito por normas e procedimentos.
- Qualidade no sentido de eficácia.
- Qualidade no sentido de satisfação dos clientes.

No primeiro caso significa ausência de arbitrariedade, isto é, correspondência com determinados procedimentos formais.

Este entendimento da qualidade na Administração Pública corresponde à noção de qualidade técnica e, na indústria, à de conformidade com determinadas especificações.

O significado de qualidade no setor público mudou nos anos 60 quando ganhou popularidade a gestão por objetivos. No início dos anos 80, o conceito de qualidade total é transferido para a Administração Pública.

Rocha (*cit. in.* Gariso, 2007), menciona que a maior exigência dos cidadãos e a complexificação do funcionamento da administração pública, a par das novas tendências de transformação da estrutura de Estado (menor centralização e modo de governação mais flexível e transparente), fizeram com que os Estados, depois das crises económicas dos anos 70, implementassem processos de reforma no setor público como resposta à crise do *Welfare State* que afetou os países industrializados.

Conforme descrito por Rocha (2006) e segundo Neves (2002), a aplicação do TQM aos serviços públicos parte dos seguintes pressupostos: os serviços públicos só existem na medida em que têm de servir os cidadãos; os cidadãos e as suas necessidades são a razão, primeira e última, da existência do serviço público; nesta medida, compete aos cidadãos avaliarem o desempenho e a qualidade do serviço público.

Gariso (2007) defende que a administração pública deve funcionar de acordo com o que dela se espera, com eficiência e eficácia. Neves (*cit. in.* Gariso, 2007), define a eficiência como a “capacidade de rentabilização dos recursos; relação entre valor atribuído aos produtos obtidos e o valor dos recursos consumidos para o efeito” e a eficácia como a “capacidade de realização dos objetivos fixados”.

Segundo Rocha (2006), a gestão da qualidade total foi importante no setor privado, estando ligada também à reforma da Administração Pública. Esta começa por uma fase que se poderá chamar de desburocratização e simplificação de procedimentos. Em 1991 é publicada a carta de qualidade e adotada uma estratégia de atenção prioritária aos clientes dos serviços. A partir de 1997, é adotado o modelo de excelência.

A medida mais importante foi a entrada em vigor do Código do Procedimento Administrativo (Decreto-Lei n.º 442/91, de 15 de Novembro), que veio dar novos direitos aos cidadãos e, sobretudo, exprimir um novo posicionamento na sua relação com a administração. Neste sentido, o Código revelou-se um instrumento importante para a adoção da gestão da qualidade.

Entre 1991 e 1997, passou-se à fase de melhoria da qualidade dos serviços públicos, a qual integrou várias iniciativas, das quais se destacam a criação do Conselho Nacional da Qualidade, em 1992, e a aprovação da Carta para a Qualidade dos Serviços Públicos, em 1993.

O período de 1997 a 2002 é marcado pela publicação do Decreto-Lei n.º 166-A/99, de 13 de Maio, o qual institui o sistema de qualidade nos serviços públicos. Este diploma legal define, no seu artigo 3.º, que a qualidade em serviços públicos é uma filosofia de gestão que permite alcançar uma maior eficácia e eficiência dos serviços, a desburocratização e simplificação de processos e procedimentos e a satisfação das necessidades explícitas e implícitas dos cidadãos. O artigo 10.º versa sobre o certificado de qualidade. O 11.º incide sobre os critérios para a certificação, designadamente o n.º 1 refere que são adotados, para emissão de certificados de qualidade em serviços públicos, os critérios do modelo estabelecido pela Fundação Europeia de Gestão pela Qualidade, numa perspetiva de eficácia e eficiência da gestão, de simplificação e desburocratização de procedimentos, da satisfação dos clientes, da otimização dos recursos humanos, financeiros e materiais e da concretização dos objetivos definidos por lei. Isto é, como defende Rocha (2006), este diploma aponta claramente para a adoção do modelo de excelência (EFQM).

Não obstante, em 2004 foram publicados diplomas legais que aprovaram novos regimes jurídicos com uma grande importância no progresso da reforma da Administração Pública. São exemplos a Resolução do Conselho de Ministros n.º 53/2004, de 21 de Abril, a Lei n.º 10/2004, de 22 de Março, que institui o Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública (SIADAP), bem como a Lei n.º 23/2004, de 22 de Junho, que regula o regime jurídico do contrato individual de trabalho na Administração Pública (Carapeto e Fonseca, 2005).

O SIADAP, conforme consta do n.º 2 do artigo 1.º da Lei n.º 10/2004, de 22 de Março, visa o desenvolvimento coerente e integrado de um modelo global de avaliação que constitua um instrumento estratégico para a criação de dinâmicas de mudança, de motivação profissional e de melhoria na Administração Pública.

Como objetivos, estabelece o artigo 4.º os seguintes:

- a) Avaliar a qualidade dos serviços e organismos da Administração Pública, tendo em vista promover a excelência e a melhoria contínua dos serviços prestados aos cidadãos e à comunidade.
- b) Avaliar, responsabilizar e reconhecer o mérito dos dirigentes, colaboradores, agentes e demais trabalhadores em função da produtividade e resultados obtidos, ao nível da concretização de objetivos, da aplicação de competências e da atitude pessoal demonstrada.
- c) Diferenciar níveis de desempenho, fomentando uma cultura de exigência, motivação e reconhecimento do mérito.
- d) Potenciar o trabalho em equipa, promovendo a comunicação e cooperação entre serviços, dirigentes e trabalhadores.
- e) Identificar as necessidades de formação e desenvolvimento profissional adequadas à melhoria do desempenho dos organismos, dirigentes e trabalhadores.
- f) Fomentar oportunidades de mobilidade e progressão profissional de acordo com a competência e o mérito demonstrados.
- g) Promover a comunicação entre as chefias e os respetivos colaboradores.
- h) Fortalecer as competências de liderança e de gestão, com vista a potenciar os níveis de eficiência e qualidade dos serviços.

2.3.2.1. Modelo CAF

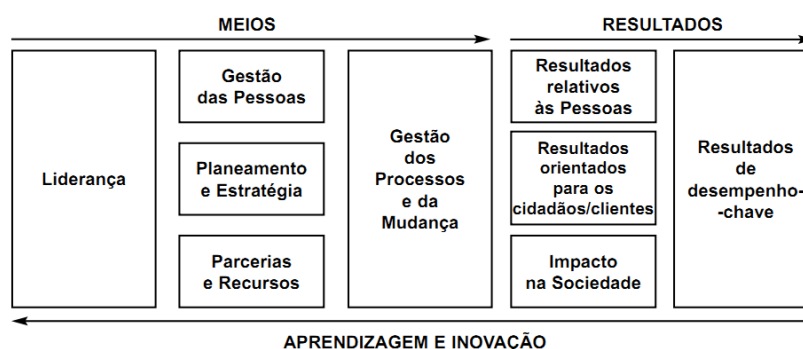
2.3.2.1.1. Critérios e conceitos

Conforme descrito pela Direção Geral de Administração Pública (2005), a Estrutura Comum de Avaliação (Common Assessment Framework - CAF) consiste num modelo de autoavaliação do desempenho organizacional, especificamente desenvolvido para auxiliar as organizações do setor público dos países europeus a aplicar as técnicas da Gestão da Qualidade Total, permitindo melhorar o seu nível de desempenho e de prestação de serviços.

A CAF baseia-se no pressuposto de que as organizações atingem resultados excelentes ao nível do desempenho, na perspetiva dos cidadãos/clientes, colaboradores e sociedade, quando têm lideranças que conduzem a estratégia, o planeamento, as pessoas, as parcerias, os recursos e os processos.

A sua construção foi baseada no Modelo de Excelência da Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade (EFQM) e no modelo da Universidade Alemã de Ciências Administrativas, em Speyer (ver figura 2.5).

Figura 2.5 - Modelo CAF



Fonte: Direção Geral da Administração Pública (2005)

A primeira versão CAF foi publicada em 2000, revista em 2002, tendo sido efetuada nova atualização em 2006, a qual foi apresentada em setembro desse ano. A tradução portuguesa surgiu em abril de 2007. Segundo a Direção Geral da Administração e do Emprego Público (2007), esta última versão foca com maior destaque o ciclo PDCA, sendo que as principais alterações introduzidas com a CAF 2006 são:

- Ênfase na inovação, modernização e gestão da mudança.
- Duas formas de pontuar (Clássico e Avançado) e mudança de escala (0 a 100).
- Foco no Ciclo PDCA.
- Relações funcionais no seio do modelo (critérios de meios e resultados) – modelo holístico.
- Linhas de orientação mais detalhadas.
- Glossário mais completo.

- Orientação clara para desenvolver *bench learning*.

2.3.2.1.2. Objetivos da CAF

Segundo a Direção Geral da Administração e do Emprego Público (2007), os principais objetivos da CAF são:

- Introduzir na Administração Pública os princípios da TQM (Gestão da Qualidade Total).
- Orientar as organizações da anterior sequência de atividades “Planear-Fazer”, para um ciclo completo e desenvolvido “PDCA – (Plan) Planear. (Do) Executar. (Check) Rever. (Act) Ajustar.”.
- Facilitar a autoavaliação das organizações públicas de forma a obter um diagnóstico e ações de melhoria, ou seja, conhecer os pontos fortes e oportunidades de melhoria (pontos críticos).
- Servir de ponte entre os vários modelos utilizados para a gestão da qualidade.
- Facilitar o “bench learning” entre organizações do setor público.
- Aumentar a mobilização interna para a mudança e acrescentar mais-valias no sentido da autorresponsabilização dos gestores.
- Construir projetos de mudança sustentados, com base no conhecimento do estado de saúde da organização.

2.3.2.1.3. Vantagens da CAF

São consideradas vantagens da CAF:

- Maior sensibilização para a mudança organizacional e procura da melhoria contínua.
- Criação de cultura e comunicação comum a todas as partes interessadas.
- Envolvimento de todas as pessoas e responsabilização da gestão.

- Conhecimento dos pontos fortes e das áreas a melhorar.
- Proporciona melhoria contínua nos processos da organização.
- Mobilização da organização para a Qualidade.
- Permite conhecer a evolução da organização, quando aplicada sistematicamente.

2.3.2.1.4. Estrutura da CAF

Conforme referido pela Direção Geral da Administração e do Emprego Público (2007), a estrutura da CAF tem 9 critérios que identificam os principais aspetos a ter em conta numa análise organizacional.

Cada critério está decomposto num conjunto de subcritérios (28) que identificam as principais questões a considerar quando se avalia uma organização.

Os critérios 1 a 5 dizem respeito aos critérios de meios que determinam o que a organização faz e como realiza as suas atividades para alcançar os resultados desejados. Estes critérios de meios são a Liderança, o Planeamento e Estratégia, a Gestão de Pessoas, as Parcerias e Recursos e a Gestão de Processos e Mudança, os quais podem ser descritos da seguinte forma:

- Liderança: modo como os responsáveis desenvolvem e implementam através de ações a missão, visão e valores para o sucesso da organização.
- Planeamento e Estratégia: como a organização implementa a sua missão e visão, através de uma estratégia clara, orientada para todas as partes interessadas.
- Gestão das pessoas: forma como a organização gere e desenvolve todo o potencial das pessoas que a compõem, garantindo a eficácia operacional dos mesmos.
- Parcerias e Recursos: forma como a organização planeia e gere as suas parcerias e recursos internos através da sua política e estratégia, de modo a garantir o eficaz funcionamento dos seus processos.

- Gestão de Processos e Mudança: modo como a organização gere, desenvolve e melhora os seus processos, de acordo com o planeado e a estratégia definida, podendo ainda inovar a política e estratégia já definidas.

Os critérios 6 a 9 dizem respeito aos critérios de resultados, alcançados ao nível dos cidadãos/clientes, pessoas, sociedade e desempenho-chave e que são avaliados através de medidas de perceção e indicadores internos. Estes critérios podem ser descritos da seguinte forma:

- Resultados orientados para os cidadãos/clientes: trata da perceção que os clientes têm da organização em termos de imagem global, serviços, produtos, acessibilidade, comunicação e capacidade de resposta.
- Resultados relativos às pessoas: perceção relativamente à motivação, satisfação e desempenho das pessoas pertencentes à organização.
- Impacto na Sociedade: perceção em relação a questões como a qualidade de vida, a preservação do meio ambiente e dos recursos globais e as medidas internas destinadas a avaliar a eficácia da organização face à comunidade em que se insere.
- Resultado do desempenho chave: perceção do alcançado em relação ao planeado e à estratégia definida na satisfação das necessidades e expectativas das partes interessadas, assim como, relativamente à gestão e processos de melhoria.

Como foi referido anteriormente estes 9 critérios, subdividem-se em 28 subcritérios, conforme demonstra o quadro que se segue:

Tabela 2.1 – Subcritérios do modelo CAF

	Crítérios	Subcritérios
Crítérios de Meios	1. Liderança	1.1. Dar uma orientação à organização desenvolvendo a visão, missão e valores
		1.2. Desenvolver e implementar um sistema de gestão da organização, do desempenho e da mudança.
		1.3. Motivar e apoiar as pessoas da organização e servir de modelo.
		1.4. Gerir as relações com os políticos e com as outras partes interessadas de forma a assegurar uma responsabilidade partilhada.
	2. Planeamento e Estratégia	2.1. Obter informação relacionada com as necessidades presentes e futuras das partes interessadas.
		2.2. Desenvolver, rever e atualizar o planeamento e a estratégia tendo em conta as necessidades das partes interessadas e os recursos disponíveis.
		2.3. Implementar o planeamento e a estratégia em toda a organização.
		2.4. Planear, implementar e rever a modernização e a inovação.
	3. Pessoas	3.1. Planear, gerir e melhorar os recursos humanos de forma transparente em sintonia com o planeamento e a estratégia.
		3.2. Identificar, desenvolver e usar as competências das pessoas, articulando os objetivos individuais e organizacionais.
		3.3. Envolver as pessoas através do diálogo e da delegação de responsabilidades.
	4. Parcerias e Recursos	4.1. Desenvolver e implementar relações de parceria relevantes.
		4.2. Desenvolver e implementar parcerias com os cidadãos/clientes.
		4.3. Gerir os recursos financeiros.
		4.4. Gerir o conhecimento e a informação.
		4.5. Gerir os recursos tecnológicos.
		4.6. Gerir os recursos materiais.
	5. Processos	5.1. Identificar, conceber, gerir e melhorar os processos de forma sistemática.
		5.2. Desenvolver e fornecer produtos e serviços orientados para os cidadãos/clientes.
5.3. Inovar os processos envolvendo os cidadãos/clientes.		
Crítérios de Resultados	6. Resultados orientados para os cidadãos/clientes	6.1. Resultados de avaliações da satisfação dos cidadãos/clientes.
		6.2. Indicadores das medidas orientadas para os cidadãos/clientes.
	7. Resultados relativos às pessoas	7.1. Resultados das medições da satisfação e motivação das pessoas.
		7.2. Indicadores de resultados relativos às pessoas.
	8. Impacto na Sociedade	8.1. Perceções das partes interessadas relativamente aos impactos sociais.
		8.2. Indicadores de desempenho social estabelecidos pela organização.
	9. Resultados do desempenho-chave	9.1. Resultados externos.
		9.2. Resultados internos.

De acordo com a Direção Geral da Administração e do Emprego Público (2007) a utilização da CAF permite estruturar projetos de *bench learning* na medida em que se trata de um processo de aprendizagem em que o essencial não é dar grande ênfase às comparações com outras organizações como no caso do *bench marketing* que utiliza indicadores para estabelecer comparações diretas, mas sim aprende com os pontos fortes que as outras organizações demonstram. Assim, possibilita às organizações do setor público identificar, comparar e implementar áreas de melhoria através de processos de partilha e aprendizagem com base nos critérios da CAF. O *bench learning* é portanto um processo ativo e contínuo e não apenas uma comparação direta de indicadores, fatos e medidas.

Através dos critérios da CAF, é possível identificar áreas críticas que podem ser melhoradas através da implementação de outros modelos e ferramentas de gestão do desempenho organizacional como as normas ISO 9000 (2.3.1.1) e o *Balanced Scorecard* (BSC), entre outros.

Segundo Pinto (2007), o BSC (Indicadores Balanceados de Desempenho) foi desenvolvido por dois professores de Harvard Business School, Robert Kaplan e David Norton, em 1992. O BSC resume-se a uma metodologia de gestão estratégica aplicada através de um mapa estratégico onde constam os objetivos, indicadores, metas e iniciativas da organização. Os indicadores medem o desempenho financeiro e não financeiro nas quatro perspetivas de gestão (financeira, clientes, processos internos e aprendizagem/crescimento), permitindo perceber se a estratégia da organização está ou não a ser cumprida.

2.3.2.1.5. Aplicação da CAF

De acordo com a Direção Geral da Administração e do Emprego Público (2012), a implementação do processo de autoavaliação CAF efetua-se através de 10 passos, que se descrevem da seguinte forma:

- Decidir como organizar e planear a autoavaliação: é designado um líder do projeto, elaborado o planeamento estratégico da autoavaliação e são definidos os objetivos, âmbito, metodologia e sistema de pontuação.

- Divulgar o projeto de autoavaliação: definir um plano para a comunicação durante as várias fases para todas as partes interessadas, de modo a envolver a organização na autoavaliação.
- Criar uma ou mais equipas de autoavaliação: seleccionar várias equipas de autoavaliação representativas da organização, segundo um conjunto de critérios, sendo que cada equipa tem um líder. O líder do projeto pode também ser o líder da equipa (se for consensual entre os elementos da equipa). O líder de equipa tem como principais competências identificar os pontos fortes e áreas de melhoria, registar de forma sintética na grelha de autoavaliação, pontuar cada subcritério de acordo com o sistema de pontuação escolhido, elaborar relatório de autoavaliação (plano de melhorias) e comunicar e discutir os resultados obtidos.
- Organizar a formação: organizar a informação e formação para gestores das equipas de autoavaliação, sendo-lhes fornecidos os documentos relevantes para a organização. Deverão ser também definidas as partes interessadas relevantes, os produtos e serviços que são prestados e os processos chave.
- Realizar a autoavaliação: deve ser individual ou em equipa. De seguida pontuar, obtendo um consenso quanto ao diagnóstico e pontuação.
- Elaborar um relatório que descreva os resultados da autoavaliação: registar os pontos fortes e oportunidades de melhoria, justificar a pontuação por subcritério e propor sugestões para ações de melhoria.
- Elaborar o plano de melhorias: estabelecer prioridades nas ações de melhoria, programar ações de forma realista e integrar o plano de melhorias no planeamento estratégico da organização.
- Divulgar o plano de melhorias: estabelecer plano de comunicação para divulgar a informação sobre o que na organização esteve bem e onde precisa de melhorar.
- Implementar o plano de melhorias: definir uma metodologia consistente para monitorizar e avaliar as ações de melhoria (ciclo PDCA), designando uma pessoa responsável para cada secção.

- Planear a seguinte autoavaliação: avaliar as ações de melhoria através de uma nova autoavaliação (ciclo PDCA – melhoria contínua).

2.3.2.1.6. Intervenientes

Na implementação do modelo CAF é necessário ter em conta os seguintes intervenientes:

- Cidadãos/clientes.
- Colaboradores.
- Cidadãos em geral.
- Entidades reguladoras.
- Políticos (Ministros e Secretários de Estado).

2.3.2.1.7. Sistema de pontuação

Existem duas formas de atribuir a pontuação no modelo de avaliação CAF, sendo que ambas têm por base o ciclo PDCA. A organização pode optar por qualquer uma delas:

- **Pontuação Clássica (*classical CAF scoring*):** baseada no sistema de pontuação CAF 2002, em que a forma de pontuar é cumulativa nos critérios de meios (PDCA). Tem uma escala de pontuação de 0 a 100 (diferente da CAF 2002, que era de 0 a 5). Este sistema de pontuação tem como vantagem o facto de ser mais simples de aplicar. Tem como desvantagem o facto de analisar a tendência global, de uma forma cumulativa, ou seja, se a maioria estiver planeada terá de pontuar na fase Plan.
- **Pontuação Avançada (*Fine-tuned CAF scoring*):** para avaliar com maior detalhe as ações e resultados alcançados, permitindo pontuar para cada subcritério todas as fases do ciclo PDCA em simultâneo, existindo mais inputs e outputs de informação. Tem uma escala de pontuação de 0 a 100 (diferente da CAF 2002, que era de 0 a 5). Este sistema de pontuação tem como vantagem permitir uma análise das práticas da organização, mais próxima da realidade, dando mais informação sobre as áreas a melhorar (também exige mais input).

Como desvantagem, consiste num sistema mais complexo devido à análise pormenorizada das ações da organização. Outra desvantagem é que a variação dos intervalos aumenta o grau de discricionariedade nas pontuações.

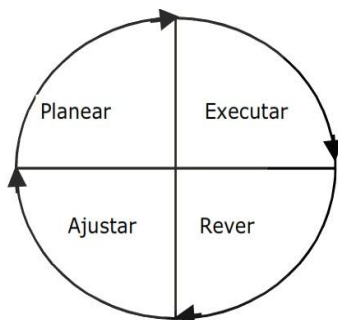
2.3.2.1.8. Ciclo PDCA

Como já foi referido, o sistema de pontuação da CAF tem por base o ciclo PDCA, de Edwards Deming. Este ciclo está relacionado com a melhoria contínua. Neste contexto, as organizações deverão ter cada vez mais uma maior preocupação com a satisfação das partes interessadas que se traduz numa melhoria contínua da qualidade dos serviços prestados.

O ciclo PDCA, baseado no método científico enunciado no séc. XVII, foi idealizado por Walter A. Shewart na década de 20, tendo este ciclo sido popularizado por Edwards Deming, após a II Guerra Mundial. Começou por ser aplicado no Japão, com recurso a estatísticas e métodos de amostragem, em 1950 (Ciclo PDCA, 2005).

O ciclo PDCA consiste num ciclo completo e desenvolvido de Planeamento-Execução-Revisão-Ajustamento ou Correção, conforme demonstra a imagem abaixo:

Figura 2.6 - Ciclo PDCA



Fonte: Direção Geral da Administração e do Emprego Público (2007)

O ciclo PDCA, o qual visa controlar e conseguir resultados eficazes e confiáveis nas atividades de uma organização, apresenta as seguintes vantagens:

- Simples, com informações de fácil interpretação.
- Eficiente para utilização a nível operacional.
- Valorização de factos.

- Medição e análise do problema global.
- Identificação das causas reais do problema.
- Evita erros lógicos nas análises.

Segundo Quinquilo (2002), o ciclo PDCA, também conhecido como Ciclo de Shewart, Ciclo da Qualidade ou Ciclo de Deming, tem como principal objetivo tornar mais claros e ágeis os processos envolvidos na execução de uma atividade na gestão da qualidade para obtenção de melhores resultados, com a finalidade de garantir a sobrevivência e o crescimento das organizações.

Como referem Pacheco *et al* (2007) e Almeida (2012), o Ciclo PDCA está dividido em quatro fases bem definidas e distintas, de acordo com o que a seguir se descreve:

Plan (Planear) – são planeadas as ações, atividades e projetos a desenvolver de acordo com a política e objetivos estratégicos da organização, de forma a serem alcançados os resultados esperados. Determinam-se as metas, através dos seguintes passos:

- Definição do problema.
- Detalhe do problema.
- Causa do problema.
- Elaboração de planeamento de ação.

Quando são efetuados estes passos, são definidas as metas a atingir, as quais podem ser metas para manter ou metas para melhorar.

Do (Executar) – implementação do planeamento definido na fase anterior.

Check (Rever) – monitorização efetuada através de um conjunto de indicadores relevantes e bem definidos, de modo a alcançar os resultados esperados através do planeamento e da execução. É possível verificar se ocorreu eliminação da causa e desaparecimento do problema.

Act (Ajustar) – dependendo dos resultados obtidos, a organização corrige os desvios do planeado e identifica as melhorias a considerar para quando a organização tiver de desenhar um novo ciclo PDCA.

2.3.2.2. Modelos de satisfação e CAF

Para melhor se perceber a relação entre os modelos de satisfação analisados na revisão bibliográfica e o modelo de avaliação da satisfação CAF a ser aplicado aos colaboradores da Câmara Municipal da Maia, foi elaborada a seguinte tabela:

Tabela 2.2 – Modelos de satisfação e CAF

Modelos	CAF
Modelo de Maslow ou Teoria da Hierarquia das Necessidades	Satisfação com a gestão e sistemas de gestão Satisfação com as condições de trabalho Satisfação com o desenvolvimento da carreira Satisfação com estilo de liderança Satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços
Modelo de Herzberg	Satisfação Global dos colaboradores com a organização Satisfação com as condições de trabalho Satisfação com o desenvolvimento da carreira Satisfação com o estilo de liderança Satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços
Modelo das Características da Função	Satisfação global dos colaboradores com a organização Satisfação com a gestão e sistemas de gestão
Modelo da Teoria da Equidade	Satisfação com a gestão e sistemas de gestão Satisfação com as condições de trabalho Satisfação com o desenvolvimento da carreira Satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços
Modelo McGregor ou Teoria X e Y	Satisfação global dos colaboradores com a organização Satisfação com a gestão e sistemas de gestão
Modelo de McClelland ou Teoria das Necessidades	Satisfação global dos colaboradores com a organização Satisfação com a gestão e sistemas de gestão

	Satisfação com as condições de trabalho Satisfação com o desenvolvimento da carreira
Modelo de Alderfer ou Teoria ERG	Satisfação com a gestão e sistemas de gestão Satisfação com as condições de trabalho Satisfação com o desenvolvimento da carreira Satisfação com estilo de liderança Satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços

2.4. Certificação ISO 9001

2.4.1. Conceito de Certificação

De acordo com Fernandes da Graça e Sousa de Vasconcelos (2007), a certificação consiste na obtenção de um certificado que atesta a conformidade do sistema de qualidade implementado numa determinada organização.

A organização que pretenda o certificado contrata um organismo certificador, também conhecido como “organismo de terceira parte” (independente das partes envolvidas – cliente e fornecedor – nas relações contratuais), o qual empreende uma auditoria ampla do sistema da qualidade para verificar a adequação aos requisitos especificados pela norma de referência.

2.4.2. Processo de Certificação

A norma ISO 9001:2008 foi criada e publicada pela *International Organization for Standardization*, que estabelece os requisitos mínimos de um Sistema de Gestão da Qualidade.

Esta organização é composta por vários comités técnicos que elaboram as normas de acordo com a sua especialidade. A ISO 9001:2000, assim como as suas antecessoras e a nova 9001:2008, foram elaboradas pelo comité técnico ISO/TC 76 “Gestão da Qualidade e garantia da qualidade” (Pinto, 2009).

Para Pinto (2009) é fundamental definir dois conceitos distintos:

- Acreditação, definida como reconhecimento da competência técnica de entidades para executar determinadas atividades de avaliação da conformidade, como por exemplo, calibrações ensaios, certificação e inspeção. A avaliação do

SGQ (Sistema de Gestão da Qualidade), segundo a norma NP EN ISO 9001:2008 deverá ser efetuada por organizações acreditadas.

- Certificação, que corresponde ao reconhecimento formal por um organismo de certificação independente, preferencialmente acreditado no âmbito do Sistema Português de Qualidade (através do IPAC), de que essa empresa está em conformidade com o exigido pela Norma.

As entidades certificadoras de Sistemas de Gestão da Qualidade acreditadas pelo IPAC a operar em Portugal, são as seguintes (IPAC, s.d.):

- AENOR/LUSAENOR.
- APCER.
- Bureau Veritas.
- EIC.
- LRQA.
- QSCB.
- SGS.
- TUV Rheinland.

O processo de certificação de uma organização, segundo a AEP (2004), tem de obedecer às seguintes etapas:

1. Auditoria de diagnóstico ao Sistema da Qualidade e elaboração do relatório.
2. Definição dos processos e dos seus indicadores.
3. Formação e sensibilização dos colaboradores da empresa, preparando-os para o processo de certificação.
4. Elaboração da proposta de Manual da Qualidade, definição do organigrama da empresa e das funções dos colaboradores, constituição de um grupo da Qualidade.

5. Análise da legislação aplicável.
6. Elaboração de toda a documentação necessária.
7. Formação/sensibilização do grupo da qualidade para o sistema e para a normalização.
8. Formação em auditorias internas.
9. Auditoria de pré-certificação por um auditor reconhecido e não envolvido no processo.
10. Análise das constatações resultantes dessa auditoria interna e pedido de concessão da certificação.
11. Análise do relatório da equipa auditora e resposta a esse mesmo relatório.

De acordo com França (1996), a implementação do Sistema de Qualidade ISO 9000 permite uma gestão mais ordenada e sistematizada do processo de qualidade, embora muitas vezes a empresa esteja documentada e burocratizada.

Os motivos mais frequentes da necessidade vislumbrada pelas empresas para obter a certificação são, segundo Rotondaro e Lopes (*cit. in.* França, 1996):

- Exigência dos clientes.
- Exigência do mercado externo para exportação.
- Maior formalização do sistema de qualidade.
- Redução de impostos.

2.4.3. Gestão por Processos

Segundo Pinto (2009), um processo é “uma atividade utilizando recursos e gerida de forma a permitir a transformação das entradas em saídas” (ISO 9000:2005).

Os processos podem ser divididos em três tipos (TUV Rheinland, 2008):

- Processos de realização – são processos diretamente ligados à realização do produto. Estes agrupam as atividades de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, compras, aprovisionamento, gestão comercial e de contratos, logística, produção e relações com o cliente.
- Processos de suporte – estes processos, que não geram valor diretamente percebido pelo cliente, fornecem o que é necessário para a realização do produto. São exemplos destes processos os recursos humanos, recursos financeiros, manutenção das instalações e infraestruturas, informações e saber fazer.
- Processos de gestão – contribuem para a determinação da política e definição de objetivos. Estes permitem orientar e assegurar a coerência dos processos de realização e de suporte e agrupam atividades como: elaboração da estratégia; gestão da qualidade; comunicação interna e motivação pessoal.

Segundo Pires (2004), todos os processos devem ser definidos e aceites pela gestão de topo para garantir que sejam do interesse da organização. Devem ainda ser funcionais entre si de modo a aligeirar possíveis dificuldades e possuir objetivos e indicadores.

2.4.4. Impacto da Certificação

Não existe consenso relativamente às vantagens e desvantagens que a certificação pode gerar numa organização. Assim, passa-se a descrever o que é defendido por alguns autores.

2.4.4.1. Vantagens

Pinto (2009) refere as seguintes vantagens na certificação pela ISO 9001:

- Estratégia de marketing.
- Prestígio pelo uso da marca.
- Melhoria da eficácia e eficiência.
- Controlo da qualidade da produção.

- Redução de desperdício, tempos de execução e de ineficácia laboral.

De acordo com Pires (2004), as vantagens da certificação dividem-se em duas componentes:

- Interna: dar confiança à gestão de topo de que a qualidade está a ser atingida ao menor custo.
- Externa: dar confiança ao cliente.

Já Casadesús e Karapetrovik (2005) defendem que as vantagens se centram nos seguintes pontos:

- Diminuição de não conformidades.
- Aumento da satisfação dos clientes.

Para complementar tudo o que já foi referido, Poksinska (2007) enumerou as seguintes vantagens:

- Aumento de produtividade e eficácia.
- Melhoria da qualidade e da satisfação do cliente.
- Maior envolvimento e comprometimento dos colaboradores.
- Aumento da competitividade.

Com base em alguns estudos, Branco (2008) defende que as principais vantagens na certificação são:

- Melhoria organizacional.
- Maior sistematização dos métodos de trabalho.
- Melhoramento do produto ou serviço.
- Abordagem mais direcionada para os requisitos do cliente.

Estas opiniões permitem concluir que existem vantagens internas e externas à organização, sendo que as internas estão relacionadas com a contribuição da certificação para a melhoria funcional (eficiência e eficácia) da organização, com a eliminação de desperdício, com a maior eficiência na utilização dos recursos e meios da organização e com a clarificação e racionalização das funções e responsabilidades da organização. No que às vantagens externas diz respeito, a certificação contribui para a melhoria da imagem da organização, comprovando ainda a sua idoneidade, competência e qualidade dos produtos e serviços. Face ao exposto, surgiu a hipótese de verificar se uma das vantagens da certificação seria o seu impacto na satisfação dos colaboradores (*Stakeholders*: clientes internos). A opção pelo tema deveu-se à novidade do mesmo, visto que durante este estudo não se encontrou bibliografia sobre esta matéria. Por outro lado, o facto da certificação ISO 9001 ter como principal objetivo a satisfação dos clientes externos pelo aumento da qualidade do serviço prestado, levou a colocar a hipótese de que este aumento qualitativo passaria pelo aumento da satisfação dos colaboradores que prestam esse serviço: colaboradores mais satisfeitos estão mais incentivados a trabalhar da melhor forma.

2.4.4.2. Desvantagens

Lo e Humphreys (*cit. in.* Pinto, 2009) apontam as seguintes desvantagens na certificação pela ISO 9001:

- Custos envolvidos.
- Recursos inadequados.
- Assistência externa insuficiente.

Ainda com base nos estudos realizados, Branco (2008) defende que a certificação também apresenta algumas desvantagens, tais como:

- Disponibilidade de tempo.
- Dificuldade na implementação dos requisitos relativos a tratamento de não conformidades e a ações corretivas.
- Falta de envolvimento da gestão de topo.

- Interpretação dos requisitos da norma ISO 9001, em relação à atividade da empresa.

Tendo em conta as vantagens enunciadas no ponto anterior, as desvantagens aqui referidas não parecem constituir impedimento à adoção com sucesso da ISO 9001 por parte das organizações.

2.5. Conclusão

Após a revisão bibliográfica, é possível levantar a hipótese de que poderá existir uma ligação entre a certificação da qualidade e a satisfação dos colaboradores, visto que para um funcionário se sentir satisfeito, a organização tem de satisfazer necessidades que estão implícitas no processo de certificação e que muitas organizações só percebem quando iniciam esse mesmo processo. Desta forma, é provavelmente importante que as organizações se dediquem cada vez mais a uma boa implementação do processo de certificação, de modo a que os colaboradores se sintam mais satisfeitos com o seu trabalho, aumentem o nível de envolvimento e lealdade para com a organização.

Inclusivamente, existem modelos de gestão da qualidade que, para além da mera satisfação dos clientes, também têm em linha de conta a satisfação dos colaboradores, entre outros *stakeholders*. Exemplo disso é o caso da Câmara Municipal da Maia que, apesar de ter implementado o sistema de gestão da qualidade segundo a norma NP EN ISO 9001:2008, tem em consideração a satisfação dos seus colaboradores, já que muitos dos serviços prestados são efetuados internamente, ou seja, para clientes internos.

Deste modo, para efetuar a análise da satisfação de clientes internos optou-se pela utilização de um questionário baseado no modelo CAF, porque consiste num modelo especificamente criado para ajudar as organizações públicas a implementar técnicas de gestão da qualidade total, partindo de um autodiagnóstico que contempla, entre outros aspetos, a avaliação da satisfação interna.

Capítulo III - Metodologia

3.1. Introdução

Neste capítulo vão ser definidos os objetivos e hipóteses deste estudo. Após essa etapa, será descrita e fundamentada a escolha da ferramenta (questionário) para recolha de dados da satisfação dos colaboradores, descrição da amostra em causa e de que forma vão ser analisados os resultados obtidos a partir do questionário.

3.2. Objetivos e Hipóteses de Trabalho

Numa primeira fase deste estudo foram delineados os seguintes objetivos:

1. Aferir se as dimensões: Liderança, Gestão de Pessoas, Planeamento e Estratégia, Parcerias e Recursos, Gestão dos Processos e da Mudança, Resultados relativos às Pessoas, Resultados orientados para os cidadãos/clientes, Impacto na Sociedade e Resultados de desempenho-chave e Certificação ISO 9001 são explicativas da satisfação dos colaboradores da Câmara Municipal da Maia.
2. Aferir se a certificação ISO 9001 tem impacto na satisfação dos colaboradores da Câmara Municipal da Maia.
3. Aferir se há diferenças significativas entre a satisfação dos colaboradores de unidades orgânicas certificadas e não certificadas.

Numa segunda fase procedeu-se à definição das hipóteses de trabalho objeto deste estudo.

Estando este estudo relacionado com a satisfação dos colaboradores e tendo em conta a utilização do modelo CAF para a recolha de dados sobre a satisfação dos mesmos, definiu-se a primeira hipótese de trabalho:

Hipótese 1: As dimensões: Liderança; Gestão de Pessoas; Planeamento e Estratégia; Parcerias e Recursos; Gestão dos Processos e da Mudança; Resultados relativos às Pessoas; Resultados orientados para os cidadãos/clientes; Impacto na Sociedade e Resultados de desempenho-chave e Certificação ISO 9001 são explicativos da satisfação dos colaboradores da Câmara Municipal da Maia.

A segunda hipótese surge no âmbito do assunto específico tratado neste estudo, que consiste em verificar se a Certificação ISO 9001 tem impacto na satisfação dos colaboradores, tendo assim sido definida a seguinte hipótese de trabalho:

Hipótese 2: Os colaboradores das unidades orgânicas certificadas (ISO 9001) da Câmara Municipal da Maia apresentam graus de satisfação mais elevados do que os colaboradores das unidades orgânicas não certificadas.

Numa fase inicial, foi efetuada uma pesquisa sobre o número de unidades orgânicas certificadas no município da Maia. De acordo com a informação cedida pela Divisão da Qualidade e Auditoria Interna, foi possível constatar que até ao dia 07 de Fevereiro de 2012, das 56 unidades orgânicas que constam da Macroestrutura, 27 estão certificadas.

3.3. Design da Pesquisa

A pesquisa pode ser efetuada de três formas (Hill e Hill, 2005):

- Pesquisa Exploratória: incita a descoberta de novas ideias. É utilizada normalmente como ponto de partida para um dos outros dois tipos. É bastante útil para a definição do problema, desenvolver hipóteses e clarificar conceitos através de estudos exploratórios, revisão de literatura, análise de casos e entrevistas, por exemplo. Segundo Kinnear e Taylor (1996), esta pesquisa é ainda indicada quando os objetivos do estudo passam por identificar problemas, oportunidades e formular ações de melhoria.
- Pesquisa Descritiva: incide mais na frequência de ocorrência ou relacionamento entre duas variáveis. Permite descrever as características do grupo em estudo, os quais podem ser:
 - Longitudinais: realizados com amostras fixas.
 - Ocasionais: realizados através de questionários aplicados a uma amostra representativa do universo em estudo (Churchill, 1995).
- Pesquisa Causal: tem como objetivo a determinação do relacionamento causa-efeito, ou seja, a partir de uma variável é possível determinar o valor de outra. Esta pesquisa pode ser feita em laboratório, campo ou através de um pré-teste.

Neste estudo, a pesquisa utilizada será a pesquisa descritiva ocasional, permitindo avaliar o relacionamento entre as variáveis em estudo, através da aplicação de um questionário.

3.4. Método de Recolha de Dados

De forma a perceber quais as determinantes de satisfação dos colaboradores e qual o impacto da certificação nessa satisfação em contexto de trabalho, decidiu-se inquirir todos os colaboradores da Câmara Municipal da Maia. Assim, está-se perante uma amostra de grande dimensão e na presença de um fenómeno dependente de opiniões pessoais.

O questionário foi distribuído a todos os colaboradores por correio eletrónico ou pessoalmente, em papel. Com base na revisão bibliográfica, concluiu-se que o modelo a ter em conta na elaboração do questionário seria o modelo CAF (que é baseado no modelo EFQM), porque inclui todas as questões consideradas relevantes para a organização em estudo. Embora o questionário seja baseado no modelo CAF, procedeu-se a ajustamentos, nomeadamente: algumas questões relacionadas com o executivo foram reformuladas; foi retirado o grupo de questões correspondente aos “Níveis de motivação”, visto só se pretender avaliar a satisfação para este estudo; foram ainda inseridas duas novas questões relacionadas com a satisfação global dos colaboradores e satisfação com a certificação. Todos estes ajustamentos foram efetuados por decisão dos responsáveis pela implementação do questionário na Câmara Municipal da Maia.

As questões do questionário (ver Anexo I) são curtas, com linguagem simples, direta e objetiva. São também ordenadas segundo uma lógica interna e separadas de forma devidamente identificada para ser fácil aos inquiridos perceberem o que estão a avaliar, como defendem Rossi, Wright e Anderson (1983).

No que diz respeito à medição das respostas, utilizou-se uma escala intervalar com as alternativas todas descritas, de modo a garantir a semelhança na interpretação das possibilidades de resposta, a saber (Hill e Hill, 2005):

Totalmente insatisfeito	Pouco Satisfeito	Insatisfeito	Satisfeito	Bastante Satisfeito	Totalmente Satisfeito	Não se aplica
1	2	3	4	5	6	N/A

Contudo, após entrevista em profundidade no dia 29 de Fevereiro de 2012 com os responsáveis pela implementação do questionário, tomou-se conhecimento que a partir do dia 1 de abril entraria em vigor, em avaliações de satisfação a decorrer na Câmara Municipal da Maia, a seguinte escala de avaliação de satisfação:

Mau	Pouco Satisfatório	Satisfatório	Bom	Muito Bom	Não sei/Não Aplicável
1	2	3	4	5	N/A

Assim, esta última escala foi a opção implementada. Para tentar contornar a tendência para uma resposta central, não foi propositadamente inserida uma resposta intermédia (nem muito/nem pouco satisfeito), visto que existe uma tendência por parte dos inquiridos para dar uma resposta em que não se comprometam, principalmente quando em causa estão perguntas “sensíveis”.

Pretendendo-se uma decisão o mais verdadeira possível, acrescentou-se uma categoria de “Não sei/Não Aplicável”, para proporcionar ao inquirido a possibilidade de se abster de expressar a sua opinião, conforme defendido por Sousa (2007).

Todas as recomendações metodológicas e regras apresentadas pelo modelo CAF foram previamente validadas com base nos resultados do pré-teste efetuado a dez colaboradores da autarquia da Maia, de unidades orgânicas certificadas e não certificadas. Os colaboradores possuíam características semelhantes às da amostra, com o máximo de diversidade possível. Incluíram-se colaboradores de diferentes escalões etários (desde os 32 aos 54 anos de idade), diferentes anos de antiguidade de serviço (desde os 8 até aos 28 anos), diferentes categorias profissionais (dirigentes, técnico superior, especialista de informática, assistente técnico, assistente operacional, fiscal municipal e agente de polícia municipal) e diferentes níveis de escolaridade (o mínimo de habilitações dos inquiridos foi o 4.º ano de escolaridade, o máximo foi licenciatura, mas a maioria tinha o 12.º ano).

Depois de anotadas as dificuldades, dúvidas sentidas e analisadas as sugestões apresentadas pelos inquiridos no pré-teste, introduziram-se as seguintes alterações ao questionário inicial (Tabela 3.1).

Tabela 3.1 - Alterações efetuadas com base nas propostas em pré-teste

Itens	Propostas	Alterações
Item 6: Satisfação com o estilo de liderança	O ponto não permite a distinção entre encarregado, chefe de divisão e diretor de departamento	Foi introduzido um ponto para efetuar a distinção entre as três categorias.
Item 9.5: Recursos Humanos (remunerações + Recrutamento + Formação)	Colaboradores consideram que deviam ter pontos distintos para: "Remunerações"; "Recrutamento" e "Formação", visto que as opiniões	Foi subdividido em três: remunerações, recrutamento/seleção e formação.

3.5. Processo de Amostragem

Segundo Vicente *et al* (2001) e Reis *et al* (1999), os métodos para selecionar uma amostra podem ser agrupados em dois grupos: Causais/Probabilísticas ou Aleatórias e Não Causais/Não Probabilística ou Não Aleatórias.

A **amostragem probabilística**, resume-se num procedimento que assegura que cada elemento da amostra tem uma probabilidade conhecida e diferente de “0” para ser selecionado, ou seja, todos os elementos têm a mesma probabilidade de serem selecionados. São preferíveis quando se pretende extrapolar com confiança para o universo os resultados a partir da amostra. Os métodos mais utilizados deste tipo de amostragem são os seguintes:

- **Aleatória Simples**

Este é um método de seleção dos elementos da amostra, em que cada um deles tem uma probabilidade igual (e não nula) de ser selecionado do universo. As técnicas utilizadas por esta amostra são a técnica da lotaria e da Tabela dos números aleatórios. Selecionar a partir de uma Tabela de números aleatórios.

- **Sistemática**

Consiste numa variante da amostragem aleatória simples, a qual se usa quando os elementos da população estão organizados de forma sequencial. É definido um critério para aceder a lista e de quantos em quantos retém-se a escolha. Contudo, este método apresenta duas desvantagens: é difícil atribuir genuinamente ao acaso número aos casos; a outra é que, em determinada altura, os casos são escolhidos por

aplicação de um intervalo fixo, não sendo assim escolhidas ao acaso. (Bacelar, 1999).

- **Estratificada**

Corresponde a uma técnica que utiliza a informação existente sobre a população, para que o processo de amostragem seja mais eficiente. Para esta técnica é necessário identificar grupos que variam muito entre si no que diz respeito ao parâmetro em estudo, mas muito pouco dentro de si. Sendo um grupo homogêneo, com pouca variabilidade. Todos os intervenientes estão presentes na amostra, e cada subgrupo da população considerada dará origem a uma amostra segundo o fator discriminante para a segmentação da população. Esta técnica divide-se ainda em dois tipos: proporcional (a amostra de cada estrato é proporcional à extensão dele no universo) ou não proporcional (a amostra dos estratos não é proporcional à extensão desses no universo). A vantagem na sua utilização reside no facto de ser: mais eficiente do que as técnicas descritas anteriormente, mais económica em termos de tempo e dinheiro e fornece resultados com menor probabilidade de erro associada.

- **Cluster**

Esta técnica é bastante útil quando estão em causa populações de grande dimensão e dispersas por vastas áreas geográficas. Utiliza agrupamentos naturais de elementos da população, em que cada elemento da população pertence a um só grupo. Os clusters são escolhidos aleatoriamente e dentro de cada cluster todos os elementos são seleccionados, existindo apenas uma etapa de amostragem. Esta técnica tem como vantagem ser possível conhecer todos os casos do universo, a desvantagem é que os clusters devem ser semelhantes de modo a que uma amostra aleatória de clusters possa ser uma amostra representativa dos casos do universo. (Hill e Hill, 2005).

- **Dupla (Multi-Etápica)**

Nesta técnica, primeiro selecciona-se aleatoriamente uma amostra por clusters. De seguida, pode-se realizar uma segunda etapa, no qual são escolhidos aleatoriamente

alguns elementos dos clusters selecionados na primeira etapa, ou então pode-se continuar com a seleção de clusters até se chegar às unidades elementares.

Ainda segundo Vicente *et al* (2001) e Reis *et al* (1999), a **amostragem não probabilística** consiste numa seleção não aleatória, em que não é possível estimar a precisão. São bastante úteis no início de uma investigação, por exemplo, para testar as primeiras versões de um questionário. Não sendo, contudo, muito aconselháveis quando se pretende extrapolar para o universo os resultados e conclusões obtidos com a amostra. Os métodos mais utilizados deste tipo de amostragem são os seguintes:

- **Conveniência**

Este tipo de amostragem não é representativo da população. Ocorre quando a participação é voluntária ou os elementos da amostra são escolhidos por uma questão de conveniência. Os participantes são escolhidos por estarem disponíveis. Tem como vantagens ser rápido, barato e fácil.

- **Julgamento**

Este tipo de amostragem também não é representativo, se o tamanho da amostra for pequeno. Assim, recorre-se a pessoas especializadas na área em estudo de certa forma familiarizada com a população podendo assim especificar quais os itens mais representativos da população.

- **Quota**

Este tipo de amostragem é muito semelhante à técnica da estratificação, apenas com uma diferença é que em vez de se escolher uma amostra aleatória dentro de cada um dos estratos da etapa final, escolhe-se uma amostra não aleatória de tamanho determinado pela fração de amostragem. Os participantes são escolhidos proporcionalmente a um determinado critério, a amostra é composta por subgrupos. Contudo este tipo de amostragem tem desvantagens tais como: a amostra de casos dentro do estrato, por não ser escolhida ao acaso, não é necessariamente representativa dos casos do estrato correspondente ao universo. Outra desvantagem é que ocorre sempre um enviesamento na seleção dos casos dentro dos estratos

porque a amostra de casos é normalmente escolhida por meio de um método de amostragem por conveniência.

- **Bola de Neve**

Entrevista-se um individuo e esse mesmo individuo dá a indicação de outro que tenha um papel relevante para o estudo em causa e assim sucessivamente, ou seja, os participantes iniciais indicam novos participantes.

Para este estudo considerou-se que seria utilizado o tipo de amostra não probabilístico por conveniência, pelo facto de se tratar de uma amostra não aleatória, isto é, não é possível estimar a sua precisão e a amostra está disponível no local e no momento onde a pesquisa é realizada, não se conseguindo definir uma dimensão, nem erros associados.

3.6. Método de Análise de Dados

Segundo Sousa (2007), a análise quantitativa possibilita o tratamento estatístico dos dados de forma mais rápida e objetiva, já a análise qualitativa permite aprofundar a compreensão dos resultados quantitativos e captar informação adicional que poderá ter interesse para a pesquisa sobre a satisfação dos colaboradores. Contudo, a análise qualitativa não foi utilizada nesta investigação, sendo as perguntas do questionário todas de natureza quantitativa.

A análise estatística das respostas dos questionários foi efetuada através do programa informático Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), de forma a aferir se os resultados obtidos respondiam aos objetivos iniciais. Através do SPSS foram utilizadas várias técnicas, tais como: cálculo de frequências; médias; desvio padrão; análise fatorial de componentes principais; modelo de regressão; teste T e Anova.

3.7. Conclusão

Em suma, após a definição das duas hipóteses de trabalho para este estudo e alguma revisão bibliográfica optou-se por utilizar uma pesquisa descritiva ocasional, sendo assim possível avaliar a relação entre variáveis, em que o modelo tido em conta para a elaboração do questionário foi o modelo CAF. Relativamente à amostra, foi utilizada uma amostra não probabilística por conveniência, visto a amostra estar disponível no local e momento onde a pesquisa foi realizada.

Capítulo IV - Caso Prático

4.1. Introdução

Neste capítulo, na primeira parte, é caracterizada a instituição em análise – autarquia da Maia e os seus colaboradores. Na segunda parte, é efetuada a análise e discussão dos resultados obtidos através da aplicação do questionário, descrito no capítulo anterior.

4.2. Caracterização da Organização e dos Colaboradores

4.2.1. História da Organização

De acordo com informação interna da própria organização foi possível constatar que a criação do Município da Maia remonta a 1519, pese embora as referências históricas existentes sobre as designadas “Terras da Maia”

Esta organização é uma Câmara Municipal da Grande Área Metropolitana do Porto, que atualmente conta com mais de 140.000 habitantes. A sua zona de implantação é fértil em vestígios que remontam ao paleolítico. Nas últimas décadas do século passado, o concelho assistiu a uma verdadeira explosão demográfica acompanhada de uma “revolução” industrial, fruto da aposta nas infraestruturas viárias e industriais que conseguiram atrair ao concelho importantes investimentos.

O atual edifício sede foi oficialmente inaugurada a 12 de Julho de 1982, tendo sido ainda ampliada por um novo edifício adjacente, inaugurado a 12 de Julho de 2001.

No contacto com a sua população diferencia-se pela grande e contínua aposta na educação, na ação social, desporto e no ambiente.

4.2.2. Missão

A Câmara Municipal da Maia e os seus serviços prosseguem, nos termos da lei, fins de interesse público municipal, tendo como objetivo primeiro a melhoria da qualidade de vida de toda a população do concelho e o desenvolvimento harmonioso do território correspondente ao município da Maia.

4.2.3. Visão

Um Município à frente do seu tempo – a Câmara Municipal da Maia perspetiva o Município na vanguarda do desenvolvimento humano, científico e tecnológico de forma a potenciar a qualidade de vida dos Munícipes e o desenvolvimento sustentável do Território.

4.2.4. Objetivos Estratégicos

A Câmara Municipal da Maia tem definido como objetivos estratégicos os abaixo mencionados:

1. Promover, interna e externamente, o Município da Maia, potenciando a valorização do património natural, do património histórico e da oferta cultural como fatores de afirmação da identidade local e da projeção externa do Município a nível regional e nacional.
2. Otimizar os instrumentos, mecanismos, métodos e processos de captação das receitas e diminuição da despesa visando garantir uma gestão autárquica eficaz e financeiramente sustentável, tendo como finalidades principais o fomento da qualidade da governação autárquica e a melhoria da qualidade dos serviços prestados aos Munícipes.
3. Promover a inclusão social e a proteção aos Munícipes em situação de maior risco e vulnerabilidade, com especial enfoque nos Idosos, nas Pessoas com Deficiência, nas Crianças e nos Jovens, implementando medidas que visem o seu desenvolvimento harmonioso e a plena inclusão social.
4. Promover a melhoria da qualidade de vida dos munícipes, tendo como principal finalidade a elevação dos níveis de qualidade no desenvolvimento integrado de políticas de educação, de cultura e formação, de ação social e de desporto ao serviço da totalidade dos cidadãos.
5. Promover o desenvolvimento harmonioso do seu território na vertente de infraestruturas, na vertente ambiental, na vertente urbanística, na vertente das acessibilidades internas e na vertente do acesso e disseminação às tecnologias da informação e da comunicação.

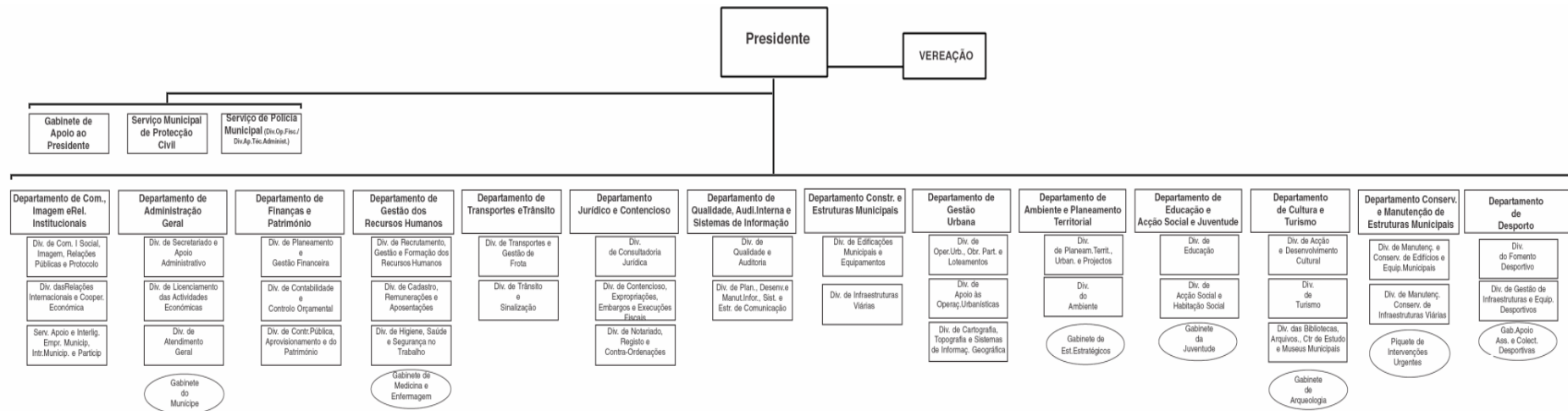
6. Proceder à Certificação em Qualidade de todas as unidades orgânicas da Câmara Municipal.

4.2.5. Organograma Câmara Municipal da Maia

Relativamente à estrutura da Câmara Municipal da Maia tem-se que, em cumprimento do Decreto-Lei n.º 305/2009, de 23 de Outubro, a Assembleia Municipal da Maia, em reunião ordinária, realizada no dia 29 de Dezembro de 2010, homologou a decisão proferida pela Câmara Municipal da Maia, em reunião extraordinária de 13 de Dezembro de 2010, de aprovar o Regulamento da Macroestrutura Organizacional da Câmara Municipal da Maia, constituído por um número máximo de 14 Unidades Nucleares, sob a forma de Departamentos Municipais e um número máximo de 34 Unidades Flexíveis (Divisões), cujo teor corresponde na íntegra ao publicado na 2.ª Série do Diário da República n.º 93, de 15 de Maio de 2007, com o n.º de Aviso 8754/2007

O Executivo da Câmara Municipal da Maia é composto pelo Presidente, o Vice-Presidente e nove Vereadores.

Figura 4.1 - Organograma do Município da Maia



Fonte: Câmara Municipal da Maia (2007)

4.2.6. Caracterização da população do estudo

Os dados descritos na Tabela 4.1, foram retirados do Balanço Social, da Câmara Municipal da Maia (2011), aprovado durante o mês de abril de 2012.

Tabela 4.1 – Caracterização da população

Tipo	Dados
Número total de colaboradores	1103
Género	Homens: 483 Mulheres: 620
Escalão Etário	Entre os 20 e os 24: 8 Entre os 25 e os 29: 97 Entre os 30 e os 34: 180 Entre os 35 e os 39: 167 Entre os 40 e os 44: 142 Entre os 45 e os 49: 192 Entre os 50 e os 54: 171 Entre os 55 e os 59: 102 Entre os 60 e os 64: 39 Entre os 65 e os 69: 5
Antiguidade C.M.Maia	Até 5 anos: 330 Entre 5 a 9 anos: 277 Entre 10 a 14 anos: 200 Entre 15 a 19 anos: 113 Entre 20 a 24 anos: 53 Entre 25 a 29 anos: 74 Entre 30 a 34 anos: 35 Entre 35 a 39 anos: 14 40 ou mais anos: 7
Nível de escolaridade	4 anos de escolaridade: 191 6 anos de escolaridade: 108 9.º ano ou equivalente: 158 11.º ano: 34 12.º ano ou equivalente: 244 Bacharelato: 22 Licenciatura: 334 Mestrado: 12
Categoria Profissional	Assistentes operacionais: 518 Assistentes Técnicos: 215 Técnicos Superiores: 128 Polícias Municipais: 23 Informáticos: 9 Dirigentes: 41 Outros: 169
Horário de trabalho	Rígido: 812 Flexível: 1 Jornada contínua: 20 Trabalho por turnos: 214
Acidentes de trabalho	N.º de acidentes: 65 Total dias de trabalho perdidos: 1.637
Ações de formação	Internas: 27 Horas de formação interna: 1.041 Externas: 97 Horas de formação externa: 17.336

4.3. Análise dos dados

Neste ponto irá ser descrita toda a análise e procedimentos estatísticos relevantes para obter as respostas às questões iniciais, que consistem em saber se de facto a certificação tem impacto na satisfação global dos colaboradores da Câmara Municipal da Maia e se as seguintes dimensões são explicativas da satisfação dos colaboradores da Câmara Municipal da Maia: Liderança; Gestão de Pessoas; Planeamento e Estratégia; Parcerias e Recursos; Gestão dos Processos e da Mudança; Resultados relativos às Pessoas; Resultados orientados para os cidadãos/clientes; Impacto na Sociedade e Resultados de desempenho-chave e Certificação ISO 9001.

4.3.1. Caracterização da amostra

Dos 1103 colaboradores existentes na Câmara Municipal da Maia e a quem foi disponibilizado o questionário (ver Anexo I), tanto em formato eletrónico como em papel, responderam 431.

No que respeita à caracterização dos inquiridos da amostra, verificou-se na distribuição entre os géneros dos indivíduos um ligeiro predomínio do género feminino (n=170) face ao género masculino (n=142), tendo havido um total de 119 inquiridos que não responderam.

Tabela 4.2 – Distribuição do número de indivíduos por Género

	Frequência	Percentagem
Feminino	170	39,4%
Masculino	142	32,9%
Total	312	72,4%
Não resposta	119	27,6%
Total	431	100,0%

A distribuição de sujeitos por intervalos de idades, revelou uma amostra com uma forte concentração entre os 35 e os 39 anos (n=82) e entre os 45 e os 49 anos (n=67), sendo que 27% não respondeu a esta questão.

Tabela 4.3 – Distribuição do número de indivíduos por Escalão Etário

	Frequência	Percentagem
Entre os 35 e os 39 anos	82	19,0%
Entre os 45 e os 49 anos	67	15,5%
Entre os 40 e os 44 anos	56	13,0%
Entre os 30 e os 34 anos	48	11,1%
Entre os 50 e os 54 anos	32	7,4%
Entre os 55 e os 59 anos	17	3,9%
Entre os 25 e os 29 anos	12	2,8%
Entre os 60 e os 64 anos	7	1,6%
Entre os 20 e os 24 anos	3	,7%
Menos de 20 anos	1	,2%
70 ou mais anos	1	,2%
Total	326	75,6%
Não resposta	105	24,4%
Total	431	100,0%

Relativamente ao nível de escolaridade, verificou-se que a grande maioria dos inquiridos (28,1%) possui Licenciatura e 23,2% possui o Ensino Secundário (12.º ano ou equivalente), sendo que 18,5% dos inquiridos têm menos que o 12.º ano de escolaridade e 25,5% não responderam.

Tabela 4.4 – Distribuição do número de indivíduos por Nível de Escolaridade

	Frequência	Percentagem
Licenciatura	121	28,1%
Ensino Secundário (12.º ano ou equivalente)	100	23,2%
3.º Ciclo Ensino Básico (9.º ano)	29	6,7%
1.º Ciclo Ensino Básico (4.ª classe ou 4.º ano)	16	3,7%
2.º Ciclo Ensino Básico (6.º ano)	14	3,2%
Menos que o 1.º Ciclo Ensino Básico (4.ª classe ou 4.º ano)	12	2,8%
Mestrado	12	2,8%
Ensino Secundário (11.º ano)	9	2,1%
Bacharelato	7	1,6%
Doutoramento	1	,2%
Total	321	74,5%
Não resposta	110	25,5%
Total	431	100,0%

A análise da distribuição dos sujeitos pelos diferentes níveis de antiguidade, permitiu identificar uma amostra com maior concentração de inquiridos no intervalo entre 10 a 14 anos (21,3%), seguida do intervalo entre 15 a 19 anos com uma representatividade de 11,8%. Contudo, 28,3% não respondeu a esta questão.

Tabela 4.5 – Distribuição do número de indivíduos por Antiguidade na C.M.Maia

	Frequência	Porcentagem
Entre 10 a 14 anos	92	21,3%
Entre 15 a 19 anos	51	11,8%
Entre 6 a 9 anos	49	11,4%
Entre 20 a 24 anos	47	10,9%
Até 5 anos	42	9,7%
Entre 25 a 29 anos	10	2,3%
Entre 30 a 34 anos	10	2,3%
Entre 35 a 39 anos	7	1,6%
Mais de 40 anos	1	,2%
Total	309	71,7%
Não resposta	122	28,3%
Total	431	100,0%

Quanto à categoria profissional dos inquiridos, a grande maioria concentra-se nos Assistentes Operacionais com 30,4%, seguidos dos Técnicos Superiores com uma representatividade de 17,2%. Houve 20,2% de Não resposta.

Tabela 4.6 – Distribuição do número de indivíduos por Categoria Profissional

	Frequência	Porcentagem
Assistente Operacional	131	30,4%
Técnico Superior	74	17,2%
Assistente Técnico	64	14,8%
Outro	58	13,5%
Chefe de Divisão	10	2,3%
Diretor de Departamento	7	1,6%
Total	344	79,8%
Não resposta	87	20,2%
Total	431	100,0%

Sintetizando, os sujeitos que integram a amostra são maioritariamente do sexo feminino, com idades concentradas no intervalo entre os 35 e os 39 anos, detêm formação escolar ao nível do ensino secundário e licenciatura. A maioria tem uma antiguidade na Câmara Municipal da Maia entre os 10 e 14 anos, sendo a sua maioria de categoria profissional ao nível de assistentes operacionais e técnicos superiores.

4.3.2. Análise da Satisfação Global

Efetuuou-se uma análise à primeira questão do questionário relativa à Satisfação Global dos colaboradores da Câmara Municipal da Maia, onde se constatou que o grau de

satisfação global dos colaboradores se situa ao nível do “Satisfatório”, conforme consta na Tabela 4.7:

Tabela 4.7 – Avaliação da satisfação global

	Média	Desvio Padrão
Satisfação global	3,29	,968

4.3.3. Análise das dimensões da satisfação

De seguida, proceder-se-á à avaliação da validade das variáveis que constituem os fatores através da análise fatorial. A análise fatorial, segundo Pestana e Gagueiro (2003) e Pereira (2011), permite explicar a correlação entre variáveis observáveis, em que o objetivo é reduzir o número de variáveis necessárias para os descrever.

A análise fatorial divide-se em dois tipos: análise fatorial exploratória (que analisa a relação entre variáveis, sem as comparar com nenhum modelo) e análise confirmatória (que analisa a relação entre variáveis e as compara com os resultados obtidos que constituem a teoria). Nesta investigação, será utilizada a análise fatorial exploratória e o método de extração de fatores de componentes principais. Este método consiste em explicar a estrutura da variância e da covariância através de poucas combinações lineares das variáveis originais, e tem por objetivo reduzir os dados e interpretá-los adequadamente. A variância desses componentes designa-se por valores próprios (eigenvalues).

Para a análise fatorial começa-se por obter o valor de KMO (Kaiser-Meyer-Olkin). Este procedimento estatístico permite aferir a qualidade das correlações entre as variáveis, que varia entre 0 e 1, permitindo consoante o resultado, prosseguir para a análise fatorial. Se o valor de KMO obtido for $\leq 0,5$, então não é aconselhável prosseguir para a análise fatorial, conforme demonstra a seguinte Tabela:

Tabela 4.8 – Análise de componentes principais

KMO	Análise de componentes principais
1 – 0,90	Muito boa
0,80 – 0,90	Boa
0,79 – 0,80	Média
0,60 – 0,70	Razoável
0,50 – 0,60	Má
< 0,50	Inaceitável

Fonte: Pereira (2011)

De seguida, vai ser ainda utilizado o método de rotação ortogonal Varimax, que consiste em produzir fatores que não estão correlacionados entre si, que são interpretados a partir dos seus pesos (loadings), minimizando o número de variáveis com elevados loadings num fator. São considerados significativos os loadings maior ou igual a 0,5, visto serem responsáveis por 25% da variância.

A matriz de componentes após rotação ortogonal, permite dar significado aos fatores, sendo que o seu objetivo é extremar os valores dos loadings, fazendo com que cada variável se associe apenas a um fator.

4.3.2.1. Satisfação global dos colaboradores com a organização

Para os nove itens relativos à avaliação da satisfação dos colaboradores com a organização, o teste KMO apresentou um valor de 0,916. Tal revela que os itens estão altamente correlacionados e portanto é adequado fazer a análise fatorial (critério de Componentes Principais).

Os resultados da análise demonstraram a existência de dois componentes principais, isto é de dois fatores com valor próprio superior à unidade. O primeiro fator explica 68,47% e o segundo 11,34% da variância total no conjunto das nove variáveis analisadas (Tabela 4.9).

Tabela 4.9 – Análise fatorial da Componente Principal no grupo de questões Satisfação global dos colaboradores com a organização

Componente	Eigenvalues	
	Total	% de Variância
1	6.162	68.470%
2	1.020	11.338%
3	.467	5.190%
4	.318	3.530%
5	.307	3.414%
6	.256	2.840%
7	.188	2.085%
8	.164	1.822%
9	.118	1.311%

Comparando com o valor dos restantes componentes, apenas dois deles apresentaram valores próprios relevantes de 6.162 e 1.020, respetivamente. Portanto, podemos

considerar que há dois fatores relevantes (duas variáveis latentes) no seio das nove componentes da satisfação com a organização.

O peso de cada item no fator (isto é, a correlação entre cada variável e a variável latente) é revelado pela matriz de componentes (Tabela 4.10) que mostra a relevância de cada item para a constituição de cada um dos fatores.

Tabela 4.10 – Matriz de componente rodada para Satisfação global dos colaboradores com a organização

	Fator	
	1	2
1 - Imagem da C.M.Maia	.863	.313
2 - Desempenho global da C.M.Maia	.864	.329
3 - Papel da C.M.Maia na sociedade	.872	.307
4 - Relacionamento da C.M.Maia com os cidadãos e a sociedade	.842	.367
5 - Forma como a C.M.Maia gere os conflitos de interesses	.648	.576
6 - Nível de envolvimento dos colaboradores na C.M.Maia e na respetiva missão da autarquia	.462	.723
7 - Envolvimento dos colaboradores nos processos de tomada de decisão	.310	.846
8 - Envolvimento dos colaboradores em atividades de melhoria	.255	.884
9 - Mecanismos de consulta e diálogo entre colaboradores e chefias (Diretor de Departamento e Chefe de Divisão)	.314	.736

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Depois de observada a Tabela 4.10, pode-se então verificar que o fator 1 é constituído pelos cinco primeiros itens e o fator 2 é composto pelos itens 6, 7, 8 e 9. Deste modo, atribuiu-se ao fator 1 a denominação **Relação com a sociedade** e ao fator 2, **Relação com os colaboradores**.

4.3.2.2. Satisfação com a gestão e sistemas de gestão

De seguida, analisaram-se os nove itens relativos à avaliação da satisfação com a gestão e sistemas de gestão. O teste KMO apresentou um valor de 0,872, o que significa que é adequado fazer a análise fatorial (critério de componentes principais). Os resultados desta análise revelaram a existência de um fator explicativo das correlações entre os nove itens de satisfação, sendo que esse fator explica 65,959% da variância total no conjunto das nove variáveis analisadas (Tabela 4.11).

Tabela 4.11 – Análise fatorial de componentes principais no grupo de questões Satisfação com a gestão e sistemas de gestão

Componente	Eigenvalues	
	Total	% de Variância
1	5.936	65.959%
2	.911	10.121%
3	.688	7.648%
4	.403	4.479%
5	.352	3.915%
6	.266	2.952%
7	.257	2.858%
8	.134	1.490%
9	.052	.578%

Comparando o valor próprio do fator encontrado (eigenvalue = 5.936), com os valores próprios das restantes componentes, consegue-se identificar a existência de um único fator importante entre as oito componentes da satisfação com a gestão e sistemas de gestão. Assim, estes nove itens medem uma mesma variável latente e o peso de cada item no fator revelado pela matriz de componente rodada (Tabela 4.12) mostra que todos os itens são relevantes para a constituição do fator.

Tabela 4.12 – Matriz de componente principal rodada para Satisfação com a gestão e sistemas de gestão

	Fator 1
1 - Aptidão do Executivo para conduzir a C.M.Maia	.767
2 - Aptidão das chefias (Diretor de Departamento e Chefe de Divisão) para conduzir a C.M.Maia	.791
3 - Aptidão do Executivo para comunicar com os colaboradores	.844
4 - Aptidão das chefias (Diretor de Departamento e Chefe de Divisão) para comunicar com os colaboradores	.784
5 - Forma como o sistema de avaliação de desempenho foi implementado	.825
6 - Forma como os objetivos individuais e partilhados são implementados	.825
7 - Forma como a C.M.Maia recompensa os esforços individuais	.842
8 - Forma como a C.M.Maia recompensa os esforços de grupo	.849
9 - Postura da C.M.Maia face à mudança e à modernização	.779

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Depois de observada a Tabela 4.12, pode-se então verificar que existe apenas um único fator constituído pelos nove itens. Deste modo, atribuiu-se a seguinte denominação ao fator 3: **Relação com executivo e chefias.**

4.3.2.3. Satisfação com as condições de trabalho

Na análise efetuada aos oito itens relativos à avaliação da satisfação com as condições de trabalho, o valor do teste KMO deu igual a 0,864, o que revelou que se pode efetuar a análise fatorial (critério de componentes principais). Foram extraídos dois fatores com valor próprio superior à unidade, sendo que estes fatores explicam 62.616% e 15.755% da variância total no conjunto das oito componentes.

Tabela 4.13 – Análise fatorial de componentes principais no grupo de questões Satisfação com as condições de trabalho

Componente	Eigenvalues	
	Total	% de Variância
1	5.009	62.616%
2	1.260	15.755%
3	.626	7.825%
4	.345	4.311%
5	.250	3.131%
6	.219	2.737%
7	.163	2.031%
8	.127	1.594%

Comparando com o valor dos restantes componentes, apenas dois deles apresentaram valores próprios relevantes de 5.009 e 1.260, respetivamente. Portanto, podemos considerar que há dois fatores relevantes (duas variáveis latentes) no seio das oito componentes da satisfação com as condições de trabalho.

O peso de cada item no fator, é revelado pela matriz de componentes (Tabela 4.14), que mostra a relevância de cada item para a constituição de cada um dos fatores.

Tabela 4.14 – Matriz de componente rodada para Satisfação com as condições de trabalho

	Fator	
	1	2
1 - Ambiente de trabalho	.538	.455
2 - Modo como a C.M.Maia lida com os conflitos, queixas ou problemas pessoais	.857	.219
3 - Horário de trabalho	.244	.861
4 - Possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais	.235	.910
5 - Possibilidade de conciliar o trabalho com assuntos relacionados com a saúde	.307	.868
6 - Igualdade de oportunidades para o desenvolvimento de novas competências profissionais	.757	.432
7 - Igualdade de oportunidades nos processos de promoção	.893	.192
8 - Igualdade de tratamento na C.M.Maia	.892	.262

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Depois de observada a Tabela 4.14, pode-se então verificar que o fator 1 é constituído pelos itens 1, 2, 6,7 e 8, e o fator 2 é composto pelos itens 3, 4, e 5. Deste modo, atribuíram-se as seguintes denominações a cada um dos fatores, a saber: fator 4: **Igualdade de tratamento e gestão de conflitos** e fator 5: **Horário e relação trabalho/vida pessoal**.

4.3.2.4. Satisfação com o desenvolvimento da carreira

Na análise efetuada aos cinco itens relativos à avaliação da satisfação com o desenvolvimento da carreira, o valor do teste KMO deu igual a 0,843, o que revelou que se pode efetuar a análise fatorial (critério de componentes principais). Foi extraído um fator explicativo das correlações entre os cinco itens de satisfação, sendo que esse fator explica 72.311% da variância total no conjunto das cinco variáveis analisadas (Tabela 4.15).

Tabela 4.15 – Análise fatorial de componentes principais no grupo de questões Satisfação com o desenvolvimento da carreira

Componente	Eigenvalues	
	Total	% de Variância
1	3.616	72.311%
2	.531	10.611%
3	.449	8.978%
4	.217	4.338%
5	.188	3.763%

Comparando o valor próprio do fator encontrado (eigenvalue = 3.616), com os valores próprios das restantes componentes, consegue-se identificar a existência de um único fator importante entre as cinco componentes da satisfação com o desenvolvimento da carreira. Assim, estes cinco itens medem uma mesma variável latente e o peso de cada item no fator revelado pela matriz de componente rodada (Tabela 4.16) mostra que todos os itens são relevantes para a constituição do fator.

Tabela 4.16 – Matriz de componente rodada para Satisfação com o desenvolvimento da carreira

	Fator
	1
1 - Política de gestão de recursos humanos existente na C.M.Maia	.842
2 - Oportunidades criadas pela C.M.Maia, para desenvolver novas competências	.890
3 - Ações de formação que realizou até ao presente	.807
4 - Mecanismos de consulta e diálogo existentes na C.M.Maia	.913
5 - Nível de conhecimento que tem dos objetivos da C.M.Maia	.794

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Depois de observada a Tabela 4.16, pode-se então verificar que existe apenas um único fator constituído pelos cinco itens. Deste modo, atribuiu-se a seguinte denominação ao fator 6: **Desenvolvimento da carreira.**

4.3.2.5. Satisfação com o estilo de liderança

Na análise efetuada aos onze itens relativos à avaliação da satisfação com o estilo de liderança, o valor do teste KMO foi de 0,955, o que revelou que se pode efetuar a análise fatorial (critério de componentes principais). Foi extraído um fator explicativo das correlações entre os onze itens de satisfação, sendo que esse fator explica 79.550% da variância total no conjunto das onze variáveis analisadas (Tabela 4.17).

Tabela 4.17 – Análise fatorial de componentes principais no grupo de questões Satisfação com o estilo de liderança

Componente	Eigenvalues	
	Total	% de Variância
1	8.751	79.550%
2	.565	5.140%
3	.337	3.068%
4	.298	2.705%
5	.266	2.420%
6	.207	1.881%
7	.149	1.358%
8	.137	1.243%
9	.118	1.072%
10	.087	.792%
11	.085	.770%

Comparando o valor próprio do fator encontrado (eigenvalue = 8.751) com os valores próprios das restantes componentes, consegue-se identificar a existência de um único fator importante entre as onze componentes da satisfação com o estilo de liderança.

Assim, estes onze itens medem uma mesma variável latente e o peso de cada item no fator revelado pela matriz de componente rodada (Tabela 4.18) mostra que todos os itens são relevantes para a constituição do fator.

Tabela 4.18 – Matriz de componente rodada para Satisfação com o estilo de liderança

	Fator
	1
1 - Liderar através do exemplo	.884
2 - Demonstrar empenho no processo de mudança	.909
3 - Aceitar críticas construtivas	.892
4 - Aceitar sugestões de melhoria	.903
5 - Delegar competências e responsabilidades	.882
6 - Estimular a iniciativa das pessoas	.932
7 - Encorajar a confiança mútua e o respeito	.927
8 - Assegurar o desenvolvimento de uma cultura de mudança	.923
9 - Promover ações de formação	.782
10 - Reconhecer e premiar os esforços individuais e das equipas	.854
11 - Adequar o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações	.913

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Depois de observada a Tabela 4.18, pode-se então verificar que existe apenas um único fator constituído pelos onze itens. Deste modo, atribuiu-se a seguinte denominação ao fator 7: **Estilo de liderança**.

4.3.2.6. Satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços

De seguida, analisaram-se os sete itens relativos à avaliação da satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços. O teste KMO apresentou um valor de 0,844, o que significa que é adequado fazer a análise fatorial (critério de componentes principais). Os resultados desta análise revelaram a existência de dois fatores explicativos das correlações entre os sete itens de satisfação, sendo que esses fatores explicam 60.217% e 16.044% respetivamente da variância total no conjunto das sete variáveis analisadas (Tabela 4.19).

Tabela 4.19 – Análise fatorial de componentes principais no grupo de questões Satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços

Componente	Eigenvalues	
	Total	% de Variância
1	4.215	60.217%
2	1.123	16.044%
3	.532	7.605%
4	.476	6.795%
5	.297	4.238%
6	.264	3.769%
7	.093	1.331%

Comparando os valores próprios dos fatores encontrados (eigenvalue = 4.215 e 1.123), com os valores próprios das restantes componentes, consegue-se identificar a existência de dois fatores importantes entre as sete componentes da satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços. Assim, há dois fatores relevantes (duas variáveis latentes) no seio destes sete itens. O peso de cada item no fator é revelado pela matriz de componentes rodada (Tabela 4.20), que mostra a relevância de cada item para a constituição de cada um dos fatores.

Tabela 4.20 – Matriz de componente rodada para Satisfação com Satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços

	Fator	
	1	2
1 - Equipamentos informáticos disponíveis	.251	.930
2 - Software disponível	.217	.930
3 - Equipamentos de comunicação disponíveis (e-mail, telefone, fax, entre outros)	.410	.791
4 - Condições de higiene	.800	.256
5 - Condições de segurança	.801	.346
6 - Serviços de refeitório e bar	.761	.190
7 - Serviços sociais (ex.: ADSE, CCD)	.762	.210

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Depois de observada a Tabela 4.20, pode-se então verificar que o fator 8 é constituído pelos itens 1, 2, e 3, e o fator 9 é composto pelos itens 4, 5, 6 e 7. Deste modo, atribuiu-se as seguintes denominações a cada um dos fatores, a saber fator 8: **Sistemas de informação e comunicação** e fator 9: **Higiene, segurança, serviços sociais e alimentares**.

4.3.2.7. Certificação

Por último, analisaram-se os dois itens relativos à avaliação da certificação. O teste KMO apresentou um valor de 0.500, o que segundo Pestana e Gageiro (2003), sendo o KMO um indicador da força da relação entre as variáveis, é possível através do mesmo determinar se se deve ou não prosseguir para a análise fatorial. O seu valor varia entre 0 e 1, se os valores forem próximos de 0 não será ideal prosseguir para a análise fatorial visto existir uma correlação fraca entre as variáveis, como é o caso.

Assim, optou-se por não efetuar a análise fatorial neste último grupo de questões.

4.3.3. Análise da relação entre satisfação e as dimensões explicativas

A análise do modelo de regressão poderá ser feita através de duas técnicas estatísticas inferenciais que são: o modelo de regressão linear múltipla (que permite a análise da relação entre uma variável dependente e um conjunto de variáveis independentes) e modelo de regressão linear simples (que permite analisar a relação entre duas variáveis).

Neste estudo, recorreu-se à regressão linear múltipla para testar se a certificação é uma variável explicativa da satisfação global dos colaboradores da C.M.Maia, tendo em consideração as seguintes hipóteses:

H0: inexistência de relação linear entre y (Satisfação global dos colaboradores) e cada um dos x (cada uma das variáveis independentes).

H1: existência de relação linear entre y (Satisfação global dos colaboradores) e cada um dos x (cada uma das variáveis independentes).

A primeira variação do modelo de regressão testado foi a seguinte:

Modelo 1: Satisfação global dos colaboradores = α + β_1 relação com a sociedade + β_2 relação com os colaboradores + β_3 relação com executivo e chefias + β_4 igualdade de tratamento e gestão de conflitos + β_5 horário e relação trabalho/vida pessoal + β_6 desenvolvimento da carreira + β_7 estilo de liderança + β_8 sistemas de informação e comunicação + β_9 higiene, segurança, serviços sociais e alimentares + β_{10} certificação.

Tabela 4.21 – Modelo 1 de Regressão

	B	Std. Error	t	Sig.
(Constant)	3,255	,132	24,588	,000
Pertence a um serviço certificado?	,031	,092	,338	,736
Relação com a sociedade	,393	,079	4,974	,000
Relação com os colaboradores	-,116	,048	-2,411	,017
Relação com executivo e chefias	,242	,092	2,632	,009
Igualdade de tratamento e gestão de conflitos	,109	,096	1,135	,258
Horário e relação trabalho/vida pessoal	,003	,053	,059	,953
Desenvolvimento da carreira	-,051	,077	-,670	,504
Estilo de liderança	,088	,057	1,538	,126
Sistemas de informação e comunicação	,028	,062	,454	,650
Higiene, segurança, serviços sociais e alimentares	-,063	,050	-1,277	,203
R = ,765 ^a e R Square= ,585				

Observando os resultados da regressão, pode-se rejeitar as hipóteses nulas de inexistência de relação entre a variável dependente “Satisfação global dos colaboradores” e as seguintes variáveis independentes: “Relação com a sociedade”, “Relação com executivo e chefias” e “Relação com os colaboradores”. A “Relação com a sociedade” é a variável do modelo que mais explica a variação da “Satisfação global dos colaboradores” (sig.=0,000 e $\beta=0,393$), seguida da “Relação com executivo e chefias” (sig.=0,009 $\beta=0,242$) e da “Relação com os colaboradores” (sig.=0,017 $\beta=-0,116$). Ou seja, constatou-se que, num seio de dez variáveis independentes, apenas estas três afetam significativamente a satisfação global dos colaboradores da C.M.Maia. As restantes variáveis não são estatisticamente significativas e, por isso, não se pode rejeitar a hipótese delas terem um efeito nulo na variável dependente. Portanto, não se procederá a qualquer tipo de comentário sobre as mesmas.

Conforme se pode verificar, a certificação não é uma variável explicativa da satisfação global dos colaboradores. Contudo, e sendo essa a variável de investigação, foi-se testar, através da regressão linear simples, se a certificação afetaria as satisfações parciais

(fatores), de modo a perceber se haveria alguma possibilidade de indiretamente a certificação afetar a satisfação global dos colaboradores da C.M.Maia. Para isso, determinaram-se os seguintes modelos de regressão:

Modelo 2: Satisfação relação com a sociedade = $\alpha + \beta_1$ certificação

Modelo 3: Satisfação relação com os colaboradores = $\alpha + \beta_1$ certificação

Modelo 4: Satisfação relação com executivo e chefias = $\alpha + \beta_1$ certificação

Modelo 5: Satisfação igualdade de tratamento e gestão de conflitos = $\alpha + \beta_1$ certificação

Modelo 6: Satisfação horário e relação trabalho/vida pessoal = $\alpha + \beta_1$ certificação

Modelo 7: Satisfação desenvolvimento da carreira = $\alpha + \beta_1$ certificação

Modelo 8: Satisfação estilo de liderança = $\alpha + \beta_1$ certificação

Modelo 9: Satisfação sistemas de informação e comunicação = $\alpha + \beta_1$ certificação

Modelo 10: Satisfação higiene, segurança, serviços sociais e alimentares = $\alpha + \beta_1$ certificação

A Tabela 4.22 apresenta a definição do conteúdo e as estatísticas descritivas referentes a cada um dos modelos, onde se procedeu à interpretação dos resultados obtidos:

Tabela 4.22 – Resultados das Regressões

	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4	Modelo 5	Modelo 6	Modelo 7	Modelo 8	Modelo 9	Modelo 10
Coefficiente de Regressão (Cf)	0,090	-0,150	0,097	-0,111	-0,258	-0,012	-0,079	0,134	-0,203
Erros Padrão dos coeficientes	0,111	0,119	0,112	0,113	0,116	0,114	0,119	0,116	0,120
Níveis de significância (sig.)	0,419	0,207	0,385	0,325	0,026	0,917	0,509	0,248	0,093
R	0,048 ^a	0,074 ^a	0,051 ^a	0,057 ^a	0,128 ^a	0,006 ^a	0,038 ^a	0,071 ^a	0,104 ^a
R square	0,002	0,006	0,003	0,003	0,016	0,000	0,001	0,005	0,011

Observando os resultados das regressões na Tabela 4.22, pode-se salientar o efeito significativo negativo (Sig.= 0,026 e $\beta = -0,258$) da variável independente no Modelo 6, podendo concluir-se que a certificação pode ter impacto na “Satisfação horário e relação trabalho/vida pessoal”. Relativamente, aos restantes Modelos, dados os valores da sua significância ($>0,05$) pode-se concluir que a certificação não tem qualquer impacto nestes fatores.

Assim, constatou-se que dos nove fatores, a certificação apenas influencia um deles: a “Satisfação horário e relação trabalho/vida pessoal”. Tal pode eventualmente explicar-se pelo facto de que com a certificação aumentam a quantidade e o nível de informação acessível aos colaboradores. Assim, estes ficam mais esclarecidos e mais alerta para situações de direitos laborais que permitam uma melhor conciliação da sua vida familiar com o trabalho.

No que diz respeito aos restantes modelos, os mesmos não são estatisticamente significativos, e, por isso, não se pode rejeitar a hipótese deles terem um efeito nulo.

4.3.4. Análise das diferenças de perceção da satisfação global

No sentido de analisar mais profundamente os dados obtidos, procurou-se perceber se as diferenças de médias de satisfação global nos diferentes itens que caracterizam a amostra (género, escalão etário, nível de escolaridade, antiguidade na instituição, categoria profissional) seriam estatisticamente significativas. Para isso, recorreu-se ao teste T e à análise ANOVA, como se apresenta de seguida.

Tabela 4.23 – Média de satisfação global dos colaboradores e Género

	Género	N	Média	Desvio Padrão
Satisfação global	Masculino	142	3.23	1.027
	Feminino	165	3.38	.920

Numa primeira análise, consegue-se constatar que a média de satisfação global dos colaboradores da C.M.Maia do sexo masculino é ligeiramente inferior à média de satisfação global dos colaboradores da C.M.Maia do sexo feminino. De forma a perceber se esta diferença seria estatisticamente significativa, aplicou-se o teste T para duas amostras independentes, o qual permitiu testar, para cada um dos itens de satisfação, as seguintes hipóteses:

H0: μ satisfação global dos colaboradores do género masculino = μ satisfação dos colaboradores do género feminino

H1: μ satisfação global dos colaboradores do género masculino \neq μ satisfação dos colaboradores do género feminino

Tabela 4.24 – Teste T para análise de médias do Género

	t	df	Sig. (2-caudas)
Satisfação global	-1.407	305	.160

O resultado do teste (sig. = 0,160 > 0,05) não permite rejeitar a hipótese nula pelo que se pode concluir que não existem diferenças significativas entre as médias de satisfação global de homens e mulheres a trabalhar na C.M.Maia. Ou seja, em média, os colaboradores a trabalhar na C.M.Maia estão globalmente tão satisfeitos quantos as funcionárias.

A seguir, testaram-se as diferenças de médias no escalão etário, nível de escolaridade, antiguidade na C.M.Maia e categoria profissional.

Tabela 4.25 – Média de satisfação global no Escalão Etário

	N	Média	Desvio Padrão
Menos de 20 anos	1	2,00	.
Entre os 20 e os 24 anos	3	3,67	,577
Entre os 25 e os 29 anos	12	3,75	,622
Entre os 30 e os 34 anos	48	3,35	,758
Entre os 35 e os 39 anos	79	3,34	,918
Entre os 40 e os 44 anos	56	3,18	1,081
Entre os 45 e os 49 anos	65	3,35	,959
Entre os 50 e os 54 anos	31	3,45	,723
Entre os 55 e os 59 anos	17	3,59	,795
Entre os 60 e os 64 anos	7	3,71	,756
70 ou mais anos	1	1,00	.
Total	320	3,36	,909

Através da Tabela 4.25, pode-se observar que existem pequenas diferenças entre as médias de satisfação global nos vários escalões etários. Desta forma, procedeu-se à análise de variância denominada ANOVA para testar se estas diferenças de médias seriam significativas utilizando as seguintes hipóteses:

H0: $\mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4 = \mu_5 = \mu_6 = \mu_7 = \mu_8 = \mu_9 = \mu_{10} = \mu_{11}$

H1: pelo menos um $\mu_i \neq \mu_j$ para todos os $j \neq i$

Tabela 4.26 – ANOVA para análise no Escalão Etário

	Soma	df	Média	F	Sig.
Entre Grupos	13,420	10	1,342	1,659	,090
Dentro Grupos	249,967	309	,809		
Total	263,388	319			

A significância de 0,090 (>0,05) leva a não rejeitar a hipótese da igualdade das médias, concluindo-se que não existem diferenças significativas de satisfação global entre os vários escalões etários dos colaboradores da C.M.Maia.

Tabela 4.27 – Média de satisfação global no Nível de Escolaridade

	N	Média	Desvio Padrão
Menos que o 1.º Ciclo Ensino Básico (4.ª classe ou 4.º ano)	12	3,25	1,357
1.º Ciclo Ensino Básico (4.ª classe ou 4.º ano)	16	3,69	,479
2.º Ciclo Ensino Básico (6.º ano)	14	3,71	,994
3.º Ciclo Ensino Básico (9.º ano)	29	3,62	,979
Ensino Secundário (11.º ano)	9	3,44	,882
Ensino Secundário (12.º ano ou equivalente)	97	3,14	,890
Bacharelato	7	3,14	,900
Licenciatura	118	3,34	,879
Mestrado	12	3,83	,937
Doutoramento	1	4,00	.
Total	315	3,36	,917

A partir da Tabela 4.27, constata-se que existem ligeiras diferenças entre as médias de satisfação dos vários níveis de escolaridade. Para compreender se estas diferenças seriam estatisticamente significativa, procedeu-se à análise ANOVA para testar as seguintes hipóteses:

H0: $\mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4 = \mu_5 = \mu_6 = \mu_7 = \mu_8 = \mu_9 = \mu_{10}$

H1: pelo menos um $\mu_i \neq \mu_j$ para todos os $j \neq i$

Tabela 4.28 – ANOVA para análise no Nível de Escolaridade

	Soma	df	Média	F	Sig.
Entre Grupos	13,639	9	1,515	1,845	,060
Dentro Grupos	250,538	305	,821		
Total	264,178	314			

Relativamente ao nível de escolaridade, também não se pode rejeitar a hipótese da igualdade das médias (sig. = 0,060 > 0,05), concluindo-se, como no caso anterior, que não existem diferenças significativas de satisfação global entre os vários níveis de escolaridade dos colaboradores da C.M.Maia.

Tabela 4.29 – Média de satisfação global na Antiguidade na C.M.Maia

	N	Média	Desvio Padrão
Até 5 anos	42	3,64	,850
Entre 6 a 9 anos	48	3,33	,907
Entre 10 a 14 anos	90	3,28	,808
Entre 15 a 19 anos	50	3,32	,957
Entre 20 a 24 anos	45	3,38	,984
Entre 25 a 29 anos	10	3,30	1,337
Entre 30 a 34 anos	10	3,10	,994
Entre 35 a 39 anos	7	3,29	,951
Mais de 40 anos	1	2,00	.
Total	303	3,35	,912

Na Tabela 4.29, observam-se ligeiras diferenças entre as médias de satisfação global nos diversos escalões de antiguidade na C.M.Maia. Verificou-se a significância destas diferenças recorrendo à ANOVA para testar as seguintes hipóteses:

$$H_0: \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4 = \mu_5 = \mu_6 = \mu_7 = \mu_8 = \mu_9$$

$$H_1: \text{pelo menos um } \mu_i \neq \mu_j \text{ para todos os } j \neq i$$

Tabela 4.30 – ANOVA para análise na Antiguidade na C.M.Maia

	Soma	df	Média	F	Sig.
Entre Grupos	6,666	8	,833	1,003	,434
Dentro Grupos	244,251	294	,831		
Total	250,917	302			

No caso da antiguidade dos colaboradores na C.M.Maia, não se pode rejeitar a hipótese da igualdade das médias (Sig. 0,434>0,05), o que permite concluir que também não existem diferenças significativas de satisfação global entre os vários escalões de antiguidade dos colaboradores na C.M.Maia.

Tabela 4.31 – Média de satisfação global na Categoria Profissional

	N	Média	Desvio Padrão
Diretor de Departamento	7	3,86	,900
Chefe de Divisão	10	3,40	,966
Técnico Superior	71	3,44	,922
Assistente Técnico	64	3,22	,826
Assistente Operacional	131	3,29	1,034
Outro	55	3,20	,951
Total	338	3,31	,956

Por fim, através da Tabela 4.31, pode-se observar que existem diferenças entre as médias de satisfação global das várias categorias profissionais. Para verificar se estas diferenças seriam significativas, recorreu-se à ANOVA para testar:

$$H_0: \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4 = \mu_5 = \mu_6$$

$$H_1: \text{pelo menos um } \mu_i \neq \mu_j \text{ para todos os } j \neq i$$

Tabela 4.32 – ANOVA para análise na Categoria Profissional

	Soma	df	Média	F	Sig.
Entre Grupos	4,563	5	,913	,999	,419
Dentro Grupos	303,437	332	,914		
Total	308,000	337			

Quanto à categoria profissional, não se pode rejeitar a hipótese da igualdade das médias (Sig. 0,419>0,05). Assim, não existem diferenças significativas de satisfação global entre as várias categorias profissionais da C.M.Maia.

4.3.5. Análise comparativa da satisfação dos colaboradores de unidades orgânicas certificadas e não certificadas

No sentido de dar resposta a uma das hipóteses levantadas nesta investigação, procedeu-se à comparação das médias de satisfação global dos colaboradores de serviços certificados e não certificados.

Tabela 4.33 – Média de satisfação global nos dois grupos

	Pertence a um serviço certificado?	N	Média	Desvio Padrão
Satisfação global	Sim	211	3.24	.907
	Não	120	3.32	.953

Verificou-se que a média de satisfação global nos serviços não certificados é ligeiramente superior à média da satisfação global dos colaboradores dos serviços certificados.

Como na situação anterior, de forma a perceber se esta diferença seria estatisticamente significativa, aplicou-se o teste T para duas amostras independentes, testando as seguintes hipóteses:

H0: μ satisfação global dos colaboradores de serviços certificados = μ satisfação global dos colaboradores de serviços não certificados

H1: μ satisfação global dos colaboradores de serviços certificados \neq μ satisfação global dos colaboradores de serviços não certificados

Tabela 4.34 – Teste T para a diferença de médias dos dois grupos

	t	df	Sig. (2-caudas)
Satisfação global	-.710	329	.478

O resultado do teste revela que as médias amostrais não diferem significativamente nos dois grupos (sig. = 0,478 > 0,05) pelo que não se rejeita a hipótese nula. Concluimos, então, que em média, os colaboradores de serviço certificados estão, no geral, tão satisfeitos quanto os colaboradores de serviço não certificados. Portanto, a ligeira diferença entre as médias de satisfação nos dois grupos não é relevante.

Por fim, de forma a perceber se os colaboradores das unidades orgânicas certificadas estariam satisfeitos com as melhorias introduzidas pela certificação quer ao nível do serviço, quer do desempenho individual, procedeu-se à observação simples e direta dos resultados de satisfação obtidos nos seguintes itens: Satisfação com as melhorias introduzidas no serviço; Satisfação com as melhorias ao nível do desempenho profissional.

Tabela 4.35 – Média de satisfação com melhorias introduzidas pela certificação

	Média	Desvio Padrão
Melhorias introduzidas no seu serviço (unidade orgânica) com a certificação	3,15	,974
Melhorias ao nível do seu desempenho profissional introduzidas com a certificação	3,16	,951

Face às médias de satisfação obtidas (3,15 e 3,16), pode verificar-se que ambas estão ao nível da categoria “Satisfatório”. Uma das possíveis conclusões desta observação simples de médias é a de que, apesar da certificação não ter um impacto significativo na Satisfação global dos colaboradores da C.M.Maia, em geral os colaboradores sentem um impacto positivo das melhorias introduzidas com a certificação no seu dia-a-dia de trabalho.

4.4. Conclusão

A análise decorrente da recolha de dados efetuada, através do questionário utilizado para satisfação dos colaboradores da Câmara Municipal da Maia, permitiu verificar (técnica da análise fatorial) a existência de nove fatores.

Através do modelo de regressão, foi possível constatar que os três primeiros fatores são os mais significativos na satisfação global dos colaboradores, sendo esses fatores: “Relação com a sociedade”, “Relação com os colaboradores” e “Relação com executivo e chefias”. No que diz respeito à certificação, constata-se que a mesma não tem impacto significativo na satisfação global dos colaboradores da Câmara Municipal da Maia. Contudo, quando analisado o impacto da certificação em cada um dos fatores, verifica-se que a mesma poderá ter apenas impacto num deles: “Satisfação horário e relação trabalho/vida pessoal”.

Quando comparadas as médias de melhorias introduzidas com a certificação na satisfação global dos colaboradores entre serviços certificados e não certificados, verificou-se que não existe uma diferença significativa entre os dois tipos de serviços.

Capítulo V - Conclusão

A preocupação com a satisfação dos colaboradores está cada vez mais presente no sector público, nomeadamente nas autarquias locais onde se têm vindo a desenvolver metodologias de análise e avaliação de satisfação interna e externa.

De forma a melhorar o seu desempenho e a satisfação de todos os seus *stakeholders* (nomeadamente os colaboradores), muitos municípios têm implementado sistemas de gestão da qualidade segundo a norma internacional ISO 9001, como é o caso da Câmara Municipal da Maia.

Devido à complementaridade dos temas “Certificação” e “Satisfação dos colaboradores”, surgiu o presente trabalho de investigação com o principal objetivo de estudar o impacto da Certificação ISO 9001 na satisfação global dos colaboradores da C.M.Maia.

A opção pelo tema prende-se com a sua atualidade e interesse para a instituição onde a mestranda desempenha funções profissionais. Dada a limitada disponibilidade de tempo e elevada acessibilidade da informação, optou-se por efetuar o estudo na Câmara Municipal da Maia. Esta autarquia iniciou o processo gradual de certificação dos seus serviços em 2005, sendo que atualmente coexistem serviços certificados e não certificados, o que possibilita a comparação da satisfação dos colaboradores de uns serviços e outros.

Os resultados da análise dos dados obtidos através da aplicação de um questionário de satisfação a 431 colaboradores de serviços certificados e não certificados (num universo de 1103 colaboradores existentes na Câmara Municipal da Maia), permitiu concluir que a certificação não surte impacto na Satisfação global dos colaboradores da C.M.Maia, negando a hipótese inicial deste estudo: “Impacto da Certificação na Satisfação global dos colaboradores da Câmara Municipal da Maia”. Verificou-se também que as médias de satisfação com as melhorias introduzidas com a certificação, quer a nível do serviço quer do desempenho individual, estão ao nível do “Satisfatório”. Uma das possíveis interpretações poderá ser a de que os colaboradores se sentem satisfeitos com as implicações e alterações provenientes da certificação, embora esta não afete diretamente a satisfação global dos colaboradores da C.M.Maia.

Relativamente à primeira hipótese deste estudo: “As dimensões: Liderança; Gestão de Pessoas; Planeamento e Estratégia; Parcerias e Recursos; Gestão dos Processos e da Mudança; Resultados relativos às Pessoas; Resultados orientados para os cidadãos/clientes; Impacto na Sociedade e Resultados de desempenho-chave e Certificação ISO 9001 são explicativos da satisfação dos colaboradores da Câmara Municipal da Maia”, pode-se concluir que os fatores com maior significância para a satisfação dos colaboradores consistem nos três primeiros fatores, ou seja, “Relação com a sociedade”, “Relação com os colaboradores” e “Relação com executivo e chefias”. Tal permite perceber que os colaboradores demonstram dar mais importância à vertente do relacionamento, sendo talvez o relacionamento interpessoal que tenha maior impacto no desempenho profissional e na qualidade da execução das tarefas. O relacionamento é um dos pontos a satisfazer na maior parte dos modelos de satisfação verificados na revisão bibliográfica, como é o caso da autorrealização na Teoria de Maslow ou crescimento na Teoria de ERG, em que o indivíduo procura a aceitação dos outros; ou então, nos fatores extrínsecos do Modelo de Herzberg que focam as relações com as chefias; ou ainda, como defendido na Teoria das Necessidades, no ponto da afiliação, onde consta a importância das relações interpessoais.

Contudo, deve-se ter em conta as possíveis limitações do modelo escolhido para esta investigação, pois podem existir outras variáveis explicativas para Satisfação global dos colaboradores da C.M.Maia. Outra limitação poderá ter ocorrido ao nível do universo escolhido, visto ter sido uma só autarquia objeto deste estudo. Pode ainda ser uma outra limitação, o facto de numa população de 1103 colaboradores apenas 431 responderem ao questionário, o que pode não refletir a realidade dos factos.

Como foi referido na revisão bibliográfica, uma das vantagens da certificação seria a melhoria da qualidade e da satisfação do cliente (sendo os colaboradores clientes internos), o que não se constatou neste estudo pois, apesar dos colaboradores de forma geral estarem satisfeitos com a certificação, esta não contribuiu de forma significativa para a satisfação global. No entanto, salienta-se o facto de que, tal como referido na revisão bibliográfica, a certificação ISO 9001 está mais voltada para a satisfação externa do que interna.

Em suma, não se pode tirar uma conclusão final com base num único estudo tendo em conta que uma única investigação poderá não ser conclusiva. Assim, espera-se que este estudo seja o ponto de partida para outras investigações em mais autarquias, com aperfeiçoamento das técnicas ou utilização de outras mais adequadas. Outra sugestão de pesquisa futura é que no questionário de avaliação de satisfação seja também analisada a motivação e o seu impacto na satisfação global dos colaboradores e a inserção de uma outra escala relativa à importância de cada item para os colaboradores.

Bibliografia

Adams, J. (1965). Inequity in social Exchange. *Advances in experimental social psychology*. Volume 2. New York. Academic Press. 267-299.

AEP Câmara do Comércio e Indústria (2004). Disponível em: <http://www.aeportugal.pt/>. [Consultado em 16/01/2012].

Almeida, G. (2012). *Análise Comparativa de Processos de Melhoria Contínua VI Encontro Nacional do Colégio de Engenharia Mecânica*. Consulges Formação. Coimbra, 1-10.

Andrês, L. (2009). Montelavar - Sistema de Gestão da Qualidade, uma Relação e Maior Proximidade com os Fregueses. *Cadernos Municipais, 2 – Boas práticas nas Autarquias*, 19-20.

Bacelar, S. (1999). *Relatório de aula teórico-prática sobre amostragem nas ciências sociais*. FEP. Porto. Universidade do Porto.

Bergamini, C. (2008). *Motivação nas Organizações*. 5.^a Edição. São Paulo. Editora Atlas. 1-242.

Bernardes, C., Marcondes, R. (2003). *Teoria geral da administração*. 3.^a Edição. São Paulo. Editora Saraiva, 1-270.

Bonafim, T. e Brandalise, L. (2007). Incentivos organizacionais versus satisfação dos colaboradores. *Artigo 13.º do VI Seminário do Centro de Ciências Sociais Aplicadas de Cascavel*, 1-12.

Branco, R (2008). *O movimento da qualidade em Portugal*. Vida económica. 1-468.

Brito, E. (2011). Gestão do conhecimento e qualidade. Vetores de competitividade na Administração Pública Local. *Qualidade*. Edição 03, 28-36.

Caetano, A. (2007). *Avaliação da formação: Estudos em organizações portuguesas*. Lisboa. Livros Horizonte, 1-140.

Câmara Municipal da Maia (2007). Aviso n.º 8457/2007. *Diário da República*, 2ª Série, n.º 93, 12767-12780.

Câmara Municipal da Maia (2011). *Balanço Social*. 1-73.

Câmara Municipal da Maia (1998). *Câmara Municipal da Maia*. Disponível em www.cm-maia.pt. [Consultado em 17/02/2012]

Carapeto, C. e Fonseca, F (2005). *Administração pública – modernização, qualidade e inovação*. Edições Sílabo, 1-429.

Casadesús, M. Karapetrovic, S. (2005). *Has ISO 9000 lost some of its lustre? A longitudinal impact study*. International Journal of Operations & Production Management. Volume 25, 580-596.

Certo, S. (2003). *Administração Moderna*. 9.^a Edição. Editora Prentice Hall, 1-588.

Chiavenato, I. (2004). *Introdução à teoria geral da administração*. 7.^a Edição. Editora Elsevier - Campos. 1-664.

Churchill, G. (1995). *Marketing Research Methodological Foundations*. Fort Worth. The Dryden Press.

Cordeiro, S. e Pereira, F. (2006). Características do trabalho, variáveis sócio-demográficas como determinantes da satisfação no trabalho na marinha portuguesa. *Revista Lusófona de Humanidades e Tecnologias – Estudos e Ensaios*, n.º 10, 68-78.

Dias, A. (2009). *Satisfação no trabalho em Portugal: uma análise longitudinal com recurso a latent growth curve models*. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa. 1-87.

Direção Geral da Administração Pública (2005). *Manual de apoio para a aplicação da CAF*. Núcleo de Artes Gráficas, 1-237.

Direção Geral da Administração e do Emprego Público (2007). *CAF – Estrutura Comum de Avaliação*. Disponível em: <http://www.caf.dgaep.gov.pt>. [Consultado em 26/04/2012]

Direção Geral da Administração e do Emprego Público (2012). *DGAEP – Direção-Geral da Administração e do Emprego Público*. Disponível em www.dgaep.gov.pt. [Consultado em 26/04/2012]

EFQM (s.d.). *EFQM – Shares what works*. Disponível em: <http://www.efqm.org/en/Default.aspx>. [Consultado em 15/12/2011].

Fernandes da Graça, L. e Sousa de Vasconcelos, C. (2007). *Os benefícios percebidos com a certificação ISO 9001:2000 na empresa CP Electrónica S.A.*. 1-26.

França, A. (1996). *Indicadores empresariais de qualidade de vida no trabalho*. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 129-355.

Galhanas, C. (2009). *A motivação dos recursos humanos nos novos modelos de gestão da administração pública*. Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa, 1-95.

Gariso, M. (2007). *Qualidade nos serviços públicos. A gestão da qualidade de um serviço público na perspectiva dos seus colaboradores*. Universidade de Aveiro, 1-186.

Guedes, S. (2009). *Relação entre qualidade de vida no trabalho e indicadores de satisfação profissional*. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Lisboa, 1-28.

Hill, M. e Hill, A. (2005). *Investigação por Questionário*. 2.^a Edição. Lisboa, Edições Sílabo, Lda. 1-373

Instituto Português da Qualidade (2005). *Norma NP EN ISO 9000:2005 – Sistemas de gestão da qualidade – fundamentos e vocabulário*. 1-41.

Instituto Português da Qualidade (2008). *Norma NP EN ISO 9001:2008 – Sistemas de gestão da qualidade – requisitos*. 1-46.

IPAC Acreditação – Instituto Português de Acreditação (s.d.). *Instituto Português de Acreditação*. Disponível em <http://www.ipac.pt/>. [Consultado em 16/01/2012].

Kinnear, T. e Taylor, J. (1996). *Marketing Research: an applied approach*. 5.^a Edição. Editor McGraw-Hill. 1-888.

Likert, R. (1932). *A Technique for the Measurement of Attitudes*. Volume 22. Archives of Psychology.

- Maki, D. (2001). *Work Motivators for Software Engineers: A Case Study*. University of Minnesota. 1-370
- Marques, M. (2009). Um simplex para as Autarquias. *Cadernos Municipais*, 2 – Boas práticas nas Autarquias, 4-6.
- Neves, A. (2002). *Gestão na Administração Pública*. Cascais. Editora Pergaminho, Lda. 1-328
- Pacheco *et al* (2007). O Ciclo PDCA na gestão do conhecimento: Uma abordagem sistêmica. *Anais III Congresso Brasileiro de Sistemas*. Universidade Federal de Santa Catarina. 1-10
- Pereira, A. (2011). *SPSS Guia Prático de utilização – Análise de dados para ciências sociais e psicologia*. 7.^a Edição. Lisboa. Edições Sílabo, Lda. 1-243
- Pestana, M., Gageiro, J. (2003). *Análise de dados para ciências sociais – A complementaridade do SPSS*. 3.^a Edição. Lisboa. Edições Sílabo. 1-727
- Pinto, F., (2007). *Balanced Scorecard – Alinhar Mudança, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos*. Lisboa. Edições Sílabo. 1-308.
- Pinto, L. (2009). *Gestão da qualidade nas empresas de construção – A certificação ISO 9001 no distrito de Braga*. Universidade de Trás-Os-Montes e Alto Douro.
- Pires, A. (2004). *Qualidade – sistemas de gestão da qualidade*. 3.^a Edição. Lisboa. Edições Sílabo, Lda. 1-932.
- Poksinska, B. (2007). *ISO is not an economic disease*. Lund University. Suécia
- Presidência do Conselho de Ministros (1999). Decreto-Lei n.º 166-A/99. *Diário da República*, I série A, 111, 2564- (2) -2564- (6).
- Quinquiolo, J. (2002). *Avaliação de Eficácia de um Sistema de Gerenciamento para Melhorias Implantado na Área de Carroceria de uma Linha de Produção Automotiva*. Universidades de Taubaté.

- Ramos, S. (2009). *Motivação e Satisfação dos trabalhadores numa empresa de serviços: a importância do factor humano*. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, 1-102.
- Reis, E. et al (1999). *Estatística Aplicada*. 3.^a Edição. Lisboa. Edições Sílabo.
- Robbins, S. (2008). *O segredo na gestão das pessoas*. Lisboa. Editor Centro Atlântico. 1-238.
- Rocha, J. (2006). *Gestão da qualidade – aplicação aos serviços públicos*. Escolar Editora, 1-181.
- Rossi, P., Wright, J., Anderson, A. (1983). *Handbook of Survey Research*. New York, Academic Press. 1-755
- Saraiva, P. e d'Orey, J. (1999). Inovação e Qualidade. *SPI – Sociedade Portuguesa de Inovação*. Disponível em: http://www.spi.pt/documents/books/inovint/iq/cap_apresentacao.htm. [Consultado em 16/12/2011].
- Santos, D. (2007). *Motivação, porque é necessário entendê-la?*. Disponível em <http://www.rh.com.br/Portal/Motivacao/Artigo/4637/motivacao-por-que-e-necessario-entende-la.html>. [Consultado em 22/12/2011].
- Silva, A. et al (2006). *Motivação no Trabalho*. Instituto de Educação e Psicologia da Universidade do Minho, 1-19.
- Sordan, J. (2007). Gestão de pessoas no âmbito da qualidade: um exame das práticas adoptadas por organizações “Classe Mundial”. *Revista de Ciências Gerenciais*, 11, 13, 119-126.
- Sousa, R. (2007). *Qualidade na Administração Pública O Impacto da Certificação ISO 9001:2000 na Satisfação dos Municípios*. Universidade do Minho, 1-122.
- TUV Rheinland (2008). *Sistema de gestão da qualidade*. Documento de formação na área da qualidade. Portugal.

Vicente, P., Reis, E., e Ferrão, F. (2001). *Sondagens – A amostragem como fator decisivo da qualidade*. Lisboa. 2.^a Edição. Edições Sílabo. 1-259

Wargborn, C. (2008). *Managing Motivation in Organizations – Why employee relationship management matters*. Lisboa. ISCET, 1-119.

Whittmann, M. (2010). Certificação ISO da gestão pública municipal: desafios e perspectivas para a educação. *Trabalho 81 dos Congressos Ibero-Luso-Brasileiros de Política e Administração da Educação de 2010*, 1-16.

ANEXO I

Questionário de Satisfação

Questionário de satisfação para colaboradores da Câmara Municipal da Maia

Este questionário tem como objetivo aferir o **grau de satisfação dos colaboradores** relativamente à C.M.Maia, bem como em relação às atividades que desenvolve no seu dia-a-dia de trabalho. **Não há respostas certas ou erradas** relativamente a qualquer dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal e sincera. Este questionário é de natureza **confidencial**, o que significa que o anonimato do funcionário é respeitado.

POR FAVOR, LEIA COM ATENÇÃO AS PERGUNTAS ANTES DE COMEÇAR A RESPONDER.

PARTE A

1 = Mau, 2 = Pouco Satisfatório, 3 = Satisfatório, 4 = Bom, 5 = Muito Bom e N/A = Não sei/Não Aplicável

1. Satisfação global

	Grau de Satisfação					
	1	2	3	4	5	N/A
1.1 Considerando toda a sua experiência de trabalho na C.M.Maia, qual o seu grau de satisfação global enquanto funcionário?						

1 = Mau, 2 = Pouco Satisfatório, 3 = Satisfatório, 4 = Bom, 5 = Muito Bom e N/A = Não sei/Não Aplicável

2. Satisfação global dos colaboradores com a organização

Qual a sua satisfação com:	Grau de Satisfação					
	1	2	3	4	5	N/A
2.1 Imagem da C.M.Maia						
2.2 Desempenho global da C.M.Maia						
2.3 Papel da C.M.Maia na sociedade						
2.4 Relacionamento da C.M.Maia com os cidadãos e a sociedade						
2.5 Forma como a C.M.Maia gere os conflitos de interesses						
2.6 Nível de envolvimento dos colaboradores na C.M.Maia e na respetiva missão						
2.7 Envolvimento dos colaboradores nos processos de tomada de decisão						
2.8 Envolvimento dos colaboradores em atividades de melhoria						
2.9 Mecanismos de consulta e diálogo entre colaboradores e chefias (Diretor de Departamento e Chefe de Divisão)						

1 = Mau, 2 = Pouco Satisfatório, 3 = Satisfatório, 4 = Bom, 5 = Muito Bom e N/A = Não sei/Não Aplicável

3. Satisfação com a gestão e sistemas de gestão

Qual a sua satisfação com:	Grau de Satisfação					
	1	2	3	4	5	N/A
3.1 Aptidão do Executivo para conduzir a C.M.Maia						
3.2 Aptidão das chefias (Diretor de Departamento e Chefe de Divisão) para conduzir a C.M.Maia						
3.3 Aptidão do Executivo para comunicar com os colaboradores						
3.4 Aptidão das chefias (Diretor de Departamento e Chefe de Divisão) para comunicar com os colaboradores						
3.5 Forma como o sistema de avaliação do desempenho em vigor foi implementado						
3.6 Forma como os objetivos individuais e partilhados são fixados						
3.7 Forma como a C.M.Maia recompensa os esforços individuais						
3.8 Forma como a C.M.Maia recompensa os esforços de grupo						
3.9 Postura da C.M.Maia face à mudança e à modernização						

1 = Mau, 2 = Pouco Satisfatório, 3 = Satisfatório, 4 = Bom, 5 = Muito Bom e N/A = Não sei/Não Aplicável

4. Satisfação com as condições de trabalho						
Qual a sua satisfação com:	Grau de Satisfação					
	1	2	3	4	5	N/A
4.1 Ambiente de trabalho						
4.2 Modo como a C.M.Maia lida com os conflitos, queixas ou problemas pessoais						
4.3 Horário de trabalho						
4.4 Possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais						
4.5 Possibilidade de conciliar o trabalho com assuntos relacionados com a saúde						
4.6 Igualdade de oportunidades para o desenvolvimento de novas competências profissionais						
4.7 Igualdade de oportunidades nos processos de promoção						
4.8 Igualdade de tratamento na C.M.Maia						

1 = Mau, 2 = Pouco Satisfatório, 3 = Satisfatório, 4 = Bom, 5 = Muito Bom e N/A = Não sei/Não Aplicável

5. Satisfação com o desenvolvimento da carreira						
Qual a sua satisfação com:	Grau de Satisfação					
	1	2	3	4	5	N/A
5.1 Política de gestão de recursos humanos existente na C.M.Maia						
5.2 Oportunidades criadas pela C.M.Maia, para desenvolver novas competências						
5.3 Ações de formação que realizou até ao presente						
5.4 Mecanismos de consulta e diálogo existentes na C.M.Maia						
5.5 Nível de conhecimento que tem dos objetivos da C.M.Maia						

1 = Mau, 2 = Pouco Satisfatório, 3 = Satisfatório, 4 = Bom, 5 = Muito Bom e N/A = Não sei/Não Aplicável

6. Satisfação com o estilo de liderança									
A sua chefia direta é: (por favor, indique)	Diretor de	Chefe de Divisão	Encarregado	Grau de Satisfação					
				1	2	3	4	5	N/A
Qual a sua satisfação com a forma como a sua chefia direta é capaz de:									
6.1 Liderar através do exemplo									
6.2 Demonstrar empenho no processo de mudança									
6.3 Aceitar críticas construtivas									
6.4 Aceitar sugestões de melhoria									
6.5 Delegar competências e responsabilidades									
6.6 Estimular a iniciativa das pessoas									
6.7 Encorajar a confiança mútua e o respeito									
6.8 Assegurar o desenvolvimento de uma cultura de mudança									
6.9 Promover ações de formação									
6.10 Reconhecer e premiar os esforços individuais e das equipas									
6.11 Adequar o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações									

1 = Mau, 2 = Pouco Satisfatório, 3 = Satisfatório, 4 = Bom, 5 = Muito Bom e N/A = Não sei/Não Aplicável

7. Satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços						
Qual a sua satisfação com:	Grau de Satisfação					
	1	2	3	4	5	N/A
7.1 Equipamentos informáticos disponíveis						
7.2 Software disponível						
7.3 Equipamentos de comunicação disponíveis (e-mail, telefone, fax, entre outros)						
7.4 Condições de higiene						
7.5 Condições de segurança						
7.6 Serviços de refeitório e bar						
7.7 Serviços sociais (ex.: ADSE, CCD)						

1 = Mau, 2 = Pouco Satisfatório, 3 = Satisfatório, 4 = Bom, 5 = Muito Bom e N/A = Não sei/Não Aplicável

8. Certificação

	Sim	Não				
8.1 Pertence a um serviço (unidade orgânica) certificado						
Se respondeu sim, por favor responda ao 8.2 e 8.3						
Qual a sua satisfação com:	Grau de Satisfação					
	1	2	3	4	5	N/A
8.2 Melhorias introduzidas no seu serviço (unidade orgânica) com a certificação						
8.3 Melhorias ao nível do seu desempenho profissional introduzidas com a certificação						

PARTE B

Informações Pessoais

11. Género

Masculino	Feminino

12. Escalão Etário		13. Nível de escolaridade		14. Antiguidade na C.M.Maia	
Menos de 20 anos		Menos que o 1.º Ciclo Ensino		Até 5 anos	
Entre os 20 e os 24 anos		1.º Ciclo Ensino Básico (4.ª		Entre 6 a 9 anos	
Entre os 25 e os 29 anos		2.º Ciclo Ensino Básico (6.º		Entre 10 a 14 anos	
Entre os 30 e os 34 anos		3.º Ciclo Ensino Básico (9.º		Entre 15 a 19 anos	
Entre os 35 e os 39 anos		Ensino Secundário (11.º ano)		Entre 20 a 24 anos	
Entre os 40 e os 44 anos		Ensino Secundário (12.º ano		Entre 25 a 29 anos	
Entre os 45 e os 49 anos		Bacharelato		Entre 30 a 34 anos	
Entre os 50 e os 54 anos		Licenciatura		Entre 35 a 39 anos	
Entre os 55 e os 59 anos		Mestrado		Mais de 40 anos	
Entre os 60 e os 64 anos		Doutoramento			
Entre os 65 e os 69 anos					
70 ou mais anos					

15. Categoria Profissional

	Diretor de Departamento
	Chefe de Divisão
	Técnico Superior
	Assistente Técnico
	Assistente Operacional
	Outro

Identificação da Unidade Orgânica (Opcional): _____

Data (opcional): _____

Muito obrigado pela sua colaboração.