



# *A Qualidade e o Modelo Common Assessment Framework.*

**O Caso dos Serviços Académicos  
da Universidade de Évora**

**Teresa Paula Ramalho Serra Bugalho Nogueiro**

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de:

Mestre em Gestão de Empresas  
Especialização em Recursos Humanos



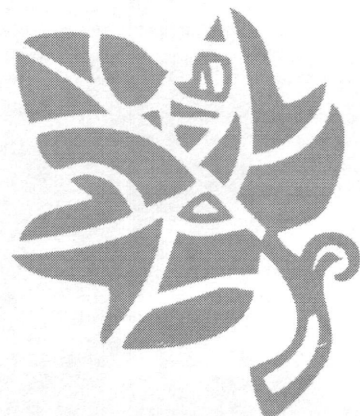
**Orientadora:**

*Prof.<sup>a</sup> Doutora Margarida Saraiva*

170 349

ÉVORA

2008



**Dissertação de:** Mestrado em Gestão, especialização em Recursos Humanos

**Instituição:** Universidade de Évora

**Título:** A Qualidade e o Modelo *Common Assessment Framework* (CAF). O caso dos Serviços Académicos da Universidade de Évora.

**Autora:** Teresa Paula Ramalho Serra Bugalho Nogueiro

**Orientadora:** Prof<sup>a</sup> Doutora Margarida Saraiva

**Data:** Abril de 2008



*Grant me the security to accept things I can not change,  
courage to change things I can,  
and wisdom to know the difference.*

(Atribuído a Reinhold Niebuhr, 1892-1971)

## Agradecimentos

Todas as palavras de agradecimento, por mais que elas sejam, nunca serão as suficientes para agradecer o auxílio, o apoio e a motivação que me foi dada por alunos, docentes, funcionários, conhecidos e amigos. Não posso deixar de expressar, no entanto, o meu reconhecimento especial a um grupo de pessoas que jamais poderei esquecer. Assim, agradeço ao meu marido Jaime pela ajuda prestada, aos meus filhos Duarte e Rodrigo pela paciência que tiveram comigo, à minha mãe e irmã que sempre me incentivaram em prosseguir, mesmo nas horas de maior adversidade e às minhas amigas Ana Suzano e Dulce Silva, por quem tenho um carinho muito especial. Aos meus colegas de trabalho, Manuel Catita, Domingos Romão, Jacinta Almeida e Carlos Espiga.

A directora dos Serviços Académicos, na pessoa da Dr<sup>a</sup> Margarida Cabral e os restantes colaboradores desses serviços, também merecem uma palavra de apreço uma vez que foram de uma inestimável ajuda e permitiram a realização deste trabalho.

Como não poderia deixar de ser, também nunca serão suficientes as palavras para expressar a minha gratidão à minha orientadora e grande amiga, Professora Margarida Saraiva, de quem devo realçar o grande empenho e dedicação neste trabalho de orientação. Ao grande *ser humano de qualidade* que é, o meu BEM HAJA!

## Resumo

Uma das condições que mais influencia a competitividade entre instituições de ensino é a Qualidade. Sendo a sociedade cada vez mais exigente, é necessário medir e avaliá-la. A utilização de uma ferramenta de autoavaliação, desenvolvida ao nível da União Europeia, a *Common Assessment Framework* (CAF), que teve como modelo de origem o *European Foundation for Quality Management* (EFQM), veio permitir a medição da qualidade dos serviços prestados na administração pública.

Este estudo apresenta os diversos aspectos referentes à temática da qualidade, o modelo CAF e os principais resultados obtidos num inquérito por questionário, junto dos alunos, colaboradores internos e gestores dos Serviços Académicos da Universidade de Évora, com o objectivo de avaliar o grau de satisfação com a qualidade do serviço prestado, o desempenho de todas as partes interessadas e, consequentemente, a sustentabilidade desse serviço. Desses resultados retiraram-se alguns pontos fortes, enunciaram-se diversos pontos fracos e evidenciaram-se sugestões de melhoria para o serviço em estudo. Neste sentido, este trabalho serviu de diagnóstico e apresenta uma ferramenta que permite aos Serviços Académicos da Universidade de Évora conhecerem-se melhor e poderem mover-se no caminho da qualidade.

**Palavras-chave:** Qualidade, *Common Assessment Framework* (CAF), Grau de Satisfação, Avaliação da Qualidade.

## **Abstract**

One of the conditions that most influences the competitiveness among institutions of education is quality. As society increasingly demanding in terms of professional skills, it is necessary to measure and assess the quality of education, through continuous improvement to achieve excellence.

Currently, the quality must be measured and seen as a competitive advantage. The use of a tool for self-evaluation of the quality, developed at EU level, the Common Assessment Framework (CAF) that has had its origin on European Foundation for Quality Management (EFQM), came allow the measurement of quality of services provided to the clients, based on an internal guidance for quality in the organization and on the adoption of quality ratings as a routine in their work. This study presents the various aspects relating to the issue of quality and the Common Assessment Framework (CAF) and presents the main results obtained through a survey by questionnaire. These questionnaires were applied to the students, staff and internal managers from the Academic Services of the University of Évora with the aim of assessing the grade of satisfaction with the quality of the services provided, the performance of all interested parties and therefore the sustainability of this service in this institution of higher education.

As results obtained on this research there are some strengths, several weaknesses and suggestions for improvement that can benefit the service under study. This work can be used as a diagnosis and gives a tool that allows Academic Services of the University of Évora know themselves better and to be able to move on the path of quality.

**Key words:** Quality, Common Assessment Framework (CAF), Grade of Satisfaction  
Quality Assessment

# Índice Geral

<i>Índice de Quadros</i> .....	<i>iii</i>
<i>Índice de Figuras</i> .....	<i>iv</i>
<i>Lista de Abreviaturas e Siglas</i> .....	<i>v</i>
<i>Introdução</i> .....	<i>1</i>
<b>Capítulo 1</b> .....	<b>7</b>
<b>1. Enquadramento Conceptual da Qualidade</b> .....	<b>7</b>
1.1 Conceito Geral de Qualidade.....	7
1.1.1 Diferentes abordagens à definição de qualidade.....	11
1.1.2 A Qualidade de Serviço.....	13
1.1.3 A Qualidade e as Instituições de Ensino Superior.....	16
<b>Capítulo 2</b> .....	<b>22</b>
<b>2. O Modelo <i>Common Assessment Framework</i></b> .....	<b>22</b>
2.1. O surgimento do Modelo <i>Common Assessment Framework</i> .....	22
2.2. Enquadramento teórico.....	23
2.2.1. Critérios de avaliação (Critérios e subcritérios).....	27
2.2.2. Metodologia de aplicação da CAF.....	32
2.2.3 O <i>Benchmarking</i> .....	35
<b>Capítulo 3</b> .....	<b>38</b>
<b>3. Opções Metodológicas</b> .....	<b>38</b>
3.1 A Universidade de Évora e os SAC.....	38
3.2 Objectivos.....	41
3.3 A População alvo e o Processo de amostragem.....	44
3.3.1 Escolha da População alvo.....	44
3.3.2 O Processo de Amostragem.....	45
3.4 O Trabalho de campo.....	49
3.4.1 Fontes de dados primários e secundários.....	50
3.5 Os questionários.....	51
3.6 As matrizes dos questionários.....	58
3.6.1 Questionário de satisfação para cidadãos/clientes.....	58
3.6.2 Questionário de diagnóstico e satisfação para colaboradores dos Serviços Académicos.....	60
3.6.3 Questionário de diagnóstico para gestores dos Serviços Académicos.....	66
<b>Capítulo 4</b> .....	<b>71</b>
<b>4. Resultados</b> .....	<b>71</b>
4.1 Questionário de satisfação para cidadãos/clientes “Alunos de licenciatura da Universidade de Évora”.....	71
4.1.1 Estatística Descritiva referente à caracterização dos respondentes e grau de satisfação com os SAC.....	71
4.1.2 Influência do sexo, idade e tipo de estudante no grau de satisfação com a imagem, acessibilidades, produtos e serviços dos SAC.....	75
4.2 Questionário de diagnóstico e satisfação para “Colaboradores dos Serviços Académicos”.....	76
4.2.1 Estatística Descritiva referente ao diagnóstico sobre a liderança, o planeamento e estratégia e a gestão das pessoas.....	77
4.2.2 Estatística Descritiva referente ao grau de satisfação dos colaboradores dos SAC.....	80
4.2.3 Estatística Descritiva referente à caracterização dos colaboradores.....	86
4.3 Questionário de diagnóstico para “Gestores dos Serviços Académicos”.....	87
4.3.1 Estatística descritiva referente ao diagnóstico sobre liderança, planeamento e estratégia, gestão das pessoas e gestão dos processos e da mudança.....	87
4.3.2 Estatística Descritiva referente à caracterização dos gestores dos SAC.....	92

4.4 Questionário de Diagnóstico e Satisfação para Colaboradores Internos vs Questionário de Diagnóstico para Gestores .....	93
4.4.1 Resultados Obtidos nos questionários .....	94
<i>Conclusões</i> .....	96
<i>Limitações do estudo</i> .....	108
<i>Propostas de investigação futura</i> .....	108
<i>Bibliografia</i> .....	109



## Índice de Quadros

Quadro 1 - Síntese das definições de Qualidade.....	11
Quadro 2 - Síntese das abordagens à definição de qualidade numa perspectiva gestionária.....	12
Quadro 3 – Síntese das abordagens à definição de qualidade numa perspectiva crítica	13
Quadro 4 - Quadros de Pontuação .....	24
Quadro 5 - Vantagens e desvantagens da aplicação do modelo CAF .....	27
Quadro 6 - Síntese dos critérios dos meios.....	28
Quadro 7 - Critérios e sub-critérios dos meios .....	29
Quadro 8 - Síntese dos critérios dos resultados .....	30
Quadro 9 - Critérios e sub-critérios dos resultados.....	31
Quadro 10 - Resumo dos diferentes tipos de benchmarking .....	36
Quadro 11 - Colaboradores docentes e não docentes da Universidade de Évora.....	41
Quadro 12 - Resumo dos indicadores por critério .....	43
Quadro 13 - Elementos da amostra em estudo.....	46
Quadro 14 - Elementos da amostra da população alvo, relativa aos “alunos de licenciatura da Universidade de Évora inscritos no ano lectivo 2006/2007” .....	48
Quadro 15 - Inventário de Questões do Questionário de Satisfação para cidadãos/clientes: Alunos de Licenciatura da Universidade de Évora .....	58
Quadro 16 - Inventário de Questões do Questionário de Satisfação para cidadãos/clientes: Alunos de Licenciatura da Universidade de Évora .....	61
Quadro 17 - Inventário de Questões do Questionário de Satisfação para cidadãos/clientes: Alunos de Licenciatura da Universidade de Évora .....	67
Quadro 18 - Resultados Obtidos e Conclusões.....	72
Quadro 19 - Resultados Obtidos e Conclusões.....	75
Quadro 20 - Resultados Obtidos e Conclusões.....	77
Quadro 21 - Resultados Obtidos e Conclusões.....	80
Quadro 22 - Resultados Obtidos e Conclusões.....	86
Quadro 23 - Resultados Obtidos e Conclusões.....	87
Quadro 24 - Resultados Obtidos e Conclusões.....	93
Quadro 25 - Resultados Obtidos e Conclusões.....	94

## **Índice de Figuras**

Figura 1 - Escala de Lovelock .....	15
Figura 2 - O Modelo Common Assessment Framework .....	23
Figura 3 - Motivos que conduzem à utilização do Modelo CAF na Administração Pública .....	26
Figura 4 - Etapas de aplicação do modelo CAF .....	34
Figura 5 - Modelo de Análise .....	42
Figura 6 - Aplicação do modelo proposto .....	106

## **Lista de Abreviaturas e Siglas**

APQ – Associação Portuguesa para a Qualidade

ASQC - *American Society for Quality Control*

CAF – *Common Assessment Framework*

CAPLE - Centro de Avaliação de Português Língua Estrangeira

DGAP – Direcção Geral da Administração Pública

EFQM – *European Foundation for Quality Management*

EIPA - *European Institute for Public Administration*

EOQC - *European Organization for Quality Control*

GAACI - Gabinete de Apoio às Actividades e Centros de Investigação

IBC - *International Benchmarking Clearinghouse*

IES – Instituição de Ensino Superior

ISO – *International Organization for Standardization*

ISPG - *Innovative Services Public Group*

OECD - *Organization for Economic Cooperation and Development*

PDCA – *Plan, Do, Check, Act*

PRODEP – Programa de Desenvolvimento Educativo para Portugal

SAC – Serviços Académicos da Universidade de Évora

UE – Universidade de Évora

UNESCO – United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization



## Introdução

O novo conceito de Qualidade faz parte do novo paradigma social das sociedades avançadas. A evolução do conceito de qualidade demonstra a evolução cultural de um país e de um povo, ainda que na realidade tendam a sobrepor-se crenças, valores e princípios.

A sociedade está cada vez mais preocupada com a sua qualidade de vida e, por isso, a qualidade está frequentemente a ser referida na linguagem corrente. Os consumidores estão conscientes da relação íntima entre qualidade, ambiente, higiene e segurança no trabalho e, inclusivamente, responsabilidade social. Exigem uma gestão ética e responsável, sendo que os preços são os que menos pesam no momento da aquisição do produto ou serviço (Lopes e Capricho, 2007).

A Qualidade é um tema que vem sendo abordado desde há alguns anos a esta parte. Pode dizer-se que a ideia inicial surgiu nos Estados Unidos da América, durante a Segunda Guerra Mundial. O controlo de qualidade do armamento produzido e vendido era fundamental para o sucesso desta indústria. Esta ideia é depois exportada para o Japão, onde adquire outra dimensão, permitindo a reconstituição da indústria japonesa do pós-guerra.

Rocha (2006) fala de cinco escolas: Deming, Juran, Feigenbaum, Crosby e Ishikawa. Todos eles abordam a temática da Gestão da Qualidade Total de uma forma autónoma e diferente, que vai desde o controlo à gestão da qualidade propriamente dita. Houve e haverá outras individualidades que se interessarão por este tema. Está-se a falar, por exemplo, de Genichi Taguchi e Shigeo Shingo que são mais dois teóricos japoneses e ainda de Tom Peters e Claus Moller, considerados “Gurus” da qualidade da nova vaga (Rocha, 2006).

Deming é considerado por muitos como sendo o “pai” da qualidade e notabilizou-se ao colaborar com os japoneses, na reconstrução industrial do pós-guerra. O conceito de qualidade baseava-se em tudo o que o cliente necessitava e queria. Para esse guru existem dois elementos fundamentais na qualidade: tem de estar definida em termos de

satisfação dos clientes e é multidimensional. O processo de obtenção da melhoria da qualidade baseia-se em 14 princípios.

Juran é outro “Guru” da qualidade. A qualidade é uma questão de gestão assente em qualidade do planeamento, qualidade do controlo e melhoria continuada. Basicamente, pode dizer-se que a qualidade se baseia nas características do produto capazes de satisfazer as necessidades dos clientes e que ao mesmo tempo são capazes de gerar lucro.

Feigenbaum é o autor do conceito de Controlo da Qualidade Total. Segundo esta escola, a qualidade deve preocupar todos os trabalhadores, estando presente em todos os processos de fabrico e de gestão. Trata-se, em suma, da procura da excelência. A ele também devem-se estudos dos custos da não qualidade. Para esse teórico existem 10 princípios para o sucesso da qualidade total.

Para Philip Crosby é muito importante o conceito zero-defeitos, que só se obtém através de uma gestão de rigor aliada a uma constante preocupação com a qualidade. Também ele, tal como Deming, estabelece um programa de 14 pontos para obtenção da qualidade.

O contributo do teórico nipónico Kaoru Ishikawa encontra-se associado aos círculos de qualidade, que mais não são do que pequenos grupos de trabalhadores voluntários de uma mesma área de actividade e que se reúnem com regularidade, para identificarem problemas, inventariarem as possíveis causas e encontrarem soluções conducentes à melhoria da qualidade. A ele se deve o desenvolvimento de sete instrumentos de controlo da qualidade: diagramas de causa-efeito, análise de Pareto, histogramas, folhas de verificação, gráficos de dispersão, fluxogramas e cartas de controlo.

Genichi Taguchi e Shigeo Shingo são outros dois teóricos japoneses cujo contributo se funda em diferentes contributos. O primeiro introduziu o conceito de determinação dos custos da não qualidade, isto é, na redução da variância estatística em relação aos fins traçados. Já a Shingo é atribuída a definição de estratégia: criação de ferramentas capazes de monitorizar fontes de erro e cujo feedback permita a redução dos erros a zero para que nunca se transformem em defeitos.



A qualidade nunca se alcança mas deve ser incessantemente procurada, em função de e para o cliente. Esta perspectiva sobre a qualidade deve-se a Tom Peters. A ele também se devem os cinco princípios fundamentais para prosperar no caos.

Claus Moller assume importância pela sua óptica sobre a qualidade. Para este autor a qualidade do produto não deve ser o enfoque da questão mas sim os recursos humanos. Faz uma descrição do processo de aperfeiçoamento da qualidade com base na qualidade pessoal.

Decorrente destas ideias e preocupações, o tema da Qualidade dos Serviços Públicos tem sido, cada vez mais, um tema actual. A melhoria da eficiência e da eficácia são assuntos que preocupam os governantes porque são conceitos associados à produtividade.

A implementação de um processo de mudança numa organização é, de uma forma geral, uma tarefa difícil. Actualmente, uma das grandes vantagens competitivas de uma organização é, entre outras, a aposta na qualidade dos serviços prestados.

Para que se possa aferir da qualidade de um serviço há que avaliar/medir essa suposta vantagem. Os organismos públicos também devem ser avaliados em termos de qualidade, para que prestem aos seus clientes um serviço de qualidade. Por toda a Europa, a avaliação dos organismos públicos é uma realidade. A EFQM (*European Foundation for Quality Management*), criada, em 1988, por 14 grandes empresas europeias, com o apoio da Comissão Europeia, veio a implementar, em 1991, o Prémio Europeu de Qualidade destinado a premiar empresas europeias de excelência. Foi durante a presidência austríaca (1998), que os responsáveis das Administrações Públicas dos vários Estados-membros da União Europeia assumiram o compromisso de se desenvolver um projecto no âmbito da Gestão da Qualidade, com o objectivo de criar uma Estrutura Comum de Autoavaliação ou o *Common Assessment Framework* (CAF).

O modelo de avaliação CAF é uma ferramenta de autoavaliação simples e fácil de aplicar a qualquer organismo da Administração Pública, com resultados práticos bem definidos e úteis.

Decorrente deste facto, foi criado um Grupo de Trabalho (*Innovative Services Public Group – ISPG*) que integrava especialistas representantes dos Estados-membros, Comissão Europeia, da EFQM, da *Organization for Economic Cooperation and Development (OECD)*, do *European Institute for Public Administration (EIPA)* e do Instituto Alemão *Speyer*. A sua função primordial foi a de conceber uma Estrutura Comum de Auto-Avaliação da Qualidade dos Serviços Públicos da União Europeia, conhecida, actualmente, como CAF (*Common Assessment Framework*). Em 2000, durante a presidência francesa, os Ministros representantes das Administrações Públicas dos vários Estados-membros decidiram que a CAF deveria ser aplicada de forma generalizada em todos os países da União Europeia, visto ser considerada uma estrutura comum de autoavaliação e admitir o *benchmarking* entre as diversas organizações europeias do sector público.

A CAF é, então, uma ferramenta de Gestão pela Qualidade considerada de natureza evolutiva e que tem vindo a ser utilizada de forma crescente nos países da União Europeia. Num estudo realizado pela EIPA, em 2003, verificou-se que a CAF já teria sido aplicada em cerca de 500 organizações, em 22 países europeus.

Pode dizer-se que as organizações começaram a aderir recentemente aos princípios da qualidade de forma significativa, nomeadamente a partir da década de 90 do século passado (Lopes e Capricho, 2007). A gestão da qualidade tem como objectivo primordial mobilizar os conhecimentos existentes dentro das organizações. Assim, as teorias da qualidade são aplicáveis quer numa organização industrial quer numa organização do sector dos serviços (António e Teixeira, 2007).

Nos últimos 30 anos, o ensino universitário português sofreu reformas que conduziram à implementação de novos processos e estruturas, não produzindo, no entanto, um novo conceito de ensino superior. O conceito de instituição de ensino universitário ocidental passou por 3 grandes fases de desenvolvimento. A primeira caracteriza-se por um ensino através de aulas em que os professores transmitem um determinado conjunto de conhecimentos (aluno co-ouvinte). A segunda fase foca-se na génese do conhecimento, num estilo de seminário, em que os alunos se envolvem como parceiros, que partilham e dialogam sobre esse conhecimento (aluno co-falante e co-pensante). Por último, a

terceira fase em que se pesquisa o conhecimento numa base de co-criação de parcerias de investigadores (António e Teixeira, 2007).

Assim, caracterizar-se-á o modelo, explicar-se-á para que serve, dando a conhecer as vantagens que apresenta, a forma de aplicação às organizações públicas e as linhas de orientação aplicáveis. Abordar-se-á também a problemática do *Benchmarking*, designadamente a sua caracterização e importância num processo de aferição de qualidade e avaliação de serviços.

Este estudo pretende servir de base à elaboração de uma ferramenta de autoavaliação para os Serviços Académicos, de uso permanente, que lhes permitirá implementar um processo de melhoria contínua, baseado numa autoavaliação permanente. Terá igualmente a finalidade de funcionar como serviço piloto para posteriormente este modelo ser implementado em todos os serviços da instituição. Pretende-se ainda com este estudo, avaliar o grau de satisfação dos alunos da Universidade de Évora, colaboradores e gestores dos Serviços Académicos desta instituição, relativamente aos itens constantes dos questionários de satisfação e/ou de diagnóstico. Tentar-se-á avaliar se os factores causadores dos graus de satisfação apresentados pelos alunos, colaboradores e gestores são os mesmos ou se divergem.

Este estudo está dividido em 5 capítulos, cuja apresentação e descrição sumária a seguir se apresentam.

Capítulo 1 – Neste capítulo efectua-se o enquadramento conceptual do tema da qualidade, nomeadamente no que diz respeito ao conceito e às diferentes abordagens da definição da qualidade. Também se efectua uma alusão à qualidade nos serviços, em geral, e nas instituições de ensino superior, em particular.

Capítulo 2 – No segundo capítulo é apresentado o modelo *Common Assessment Framework* (CAF), designadamente o surgimento do modelo, o enquadramento teórico, a metodologia de aplicação, o *benchmarking*, que vai permitir a comparação entre produtos, serviços, etc. entre as organizações concorrentes, onde se identifica a melhor entre as melhores.

Capítulo 3 – Neste terceiro capítulo aborda-se a metodologia de investigação utilizada, a análise e o tratamento dos dados. O estudo empírico realizado, o trabalho de campo efectuado, a aplicação e recepção dos questionários também são temas aqui tratados. Faz-se igualmente a apresentação do modelo em estudo e uma breve abordagem à fundação da Universidade de Évora, sua história e competências dos Serviços Académicos.

Capítulo 4 – Este capítulo apresenta os resultados obtidos após a análise estatística dos questionários, i.e., das variáveis em estudo e eventuais correlações entre elas.

O antepenúltimo capítulo diz respeito às “Conclusões”, onde são sistematizadas ilações extraídas ao longo deste estudo.

O penúltimo capítulo apresenta as limitações do estudo. E, por último, são focadas as propostas de investigação futura.

Este trabalho ainda inclui um conjunto de anexos, referenciados ao longo do texto, que contêm informações relacionadas com aspectos analisados nos diversos capítulos e que se encontram no CD anexo.

### 1. Enquadramento Conceptual da Qualidade

A qualidade apresenta várias dimensões como sejam a assistência e características técnicas e funcionais de um produto/serviço, a aparência estética, o preço, a segurança, o serviço, o ambiente, entre outras. Embora se reconheça que a qualidade tem uma componente subjectiva, por vezes difícil ou mesmo com grande dificuldade de medição com precisão, é imperativo que seja objectivada e quantificada de forma que seja mensurável, de outro modo não será passível de controlo (Pires, 2004).

As várias definições de Qualidade não concorrem entre si, ao invés disso complementam-se num sentido único de busca incessante pela excelência. A definição de qualidade depende de quem a define e com que interesse o faz.

Perante toda esta subjectividade na definição do conceito de Qualidade, torna-se imprescindível iniciar este estudo por uma harmonização, identificação e clarificação desses mesmos conceitos, com o objectivo de fundamentar todo o trabalho de investigação realizado, permitindo assim, conhecer a sua importância e esclarecer todos os aspectos relacionados com o tema.

#### 1.1 Conceito Geral de Qualidade

Nesta sociedade globalizada, a Qualidade é um tema de grande actualidade. A sociedade utiliza frequentemente essa palavra no seu discurso corrente. Neste sentido, pode colocar-se a seguinte questão: Existe apenas uma definição ou será uma palavra de múltiplas definições? Muito se poderia escrever em relação às noções de qualidade, porém, pretende-se apenas apresentar os aspectos essenciais e não defini-la estritamente nem analisá-la pormenorizadamente.

Qualidade é um termo utilizado em excesso e que entra com facilidade na comunicação dos indivíduos, nas relações entre clientes e empresas, na comparação entre empresas, serviços, enfim, na sociedade em geral. É um conceito de largo espectro de significados

e utilizações, mas de difícil definição, por se tratar de algo complexo e de difícil consenso. “As definições habituais de qualidade enfatizam uma das três perspectivas de desenvolvimento do produto ou serviço [...] - Processo – Resultados - Consequências” (António e Teixeira, 2007:28).

O conceito de Qualidade constitui uma grande confusão na literatura. Ora se relaciona o tema qualidade com os procedimentos (“Quality in conformance to requirements”), ora se entende qualidade como a capacidade de servir determinados fins, ora faz-se significado de excelência duma organização. Mas existem outros significados para qualidade, fazendo-a coincidir com eficiência, eficácia e produtividade (Rocha, 2006:15).

Para Pires (2004:19), “A garantia da qualidade tornou-se uma tarefa complexa. Tanto mais complexa quanto os consumidores podem entender a qualidade de maneiras diferentes”.

Talvez a definição mais simples do termo qualidade seja a que vem escrita num dicionário de língua portuguesa. “Qualidade” que em latim se diz *qualitate*, é um substantivo feminino que significa “aquilo que caracteriza uma pessoa ou coisa que a distingue das outras; modo de ser; tributo, predicado; aptidão; disposição moral; casta; espécie; título; cargo; posição social” (Silva, 1955: 1266).

A Norma ISO 9000<sup>1</sup> define qualidade como “Grau de satisfação de requisitos dado por um conjunto de características intrínsecas”.

A *European Organization for Quality Control* (EOQC) e a *American Society for Quality Control* (ASQC) definiram qualidade da seguinte forma: “*Quality is the totality of features of a product or service that bears on its ability to satisfy given needs*”<sup>2</sup>. A coincidir com este conceito, está a definição da Associação Portuguesa para a Qualidade

---

<sup>1</sup> A sigla ISO significa *International Organization for Standardization*, ou seja, Organização Internacional de Padronização. A série ISO 9000 é a reunião de normas que formam um modelo de gestão da qualidade para organizações que pretendam ver certificados os seus sistemas de gestão através de organismos de certificação específicos tais como a Société Générale de Surveillance, Fundação Carlos Alberto Vanzolini, SAS Certificadora, DNV, A.B.S, Loyds, ou Bureau Veritas Quality International, entre outros. Foi produzida a partir de um consenso internacional sobre as práticas que uma organização pode empreender com o objectivo de atender plenamente os requisitos de qualidade do cliente.

<sup>2</sup> “A qualidade é a totalidade de características de um produto ou serviço que se sustenta na capacidade de satisfazer determinadas necessidades”



(APQ): “Qualidade é a totalidade das características de um produto ou serviço que determinam a sua aptidão para satisfazer uma dada necessidade”.

A norma ISO 8402<sup>3</sup>, de 1994, define qualidade como sendo a totalidade das características de uma entidade, quer seja uma organização, um produto, um processo, um sistema, uma pessoa ou uma combinação destes, um serviço ou uma actividade, que lhe conferem aptidão para satisfazer necessidades implícitas ou explícitas.

Shewhart (1939), conhecido pelos seus trabalhos e interesse no controlo estatístico da qualidade, define qualidade como sendo algo subjectivo e objectivo. Promove formas radicais de encarar os processos de produção em massa, relacionando-os com o binómio consumidor/qualidade. A título de exemplo, entre outros, refere que é o consumidor que ajuíza o que é para ele qualidade; a qualidade é algo que pode ser perspectivado de várias formas; no controlo de qualidade, as tarefas que lhe estão inerentes, devem envolver o processo e não só o *output*, bem como todos os participantes nesse mesmo processo produtivo, qualquer que seja a fase em que se encontra; e, a prevenção é palavra de ordem (Shewhart, 1939; António e Teixeira, 2007).

Para Deming (1986), discípulo de Shewhart e considerado por muitos como o “pai” da qualidade, refere que esta se baseia em tudo o que o cliente, em primeiro lugar, necessita e quer.

Para Juran e Gryna (1993), a qualidade é uma questão de gestão assente em qualidade do planeamento, do controlo e melhoria continuada. Para Juran, a qualidade é uma barreira de protecção à vida e adequação ao uso (Carvalho *et al.*, 2006).

Já para Feigenbaum (1983), autor do conceito de Controlo da Qualidade Total, a qualidade é uma forma de gestão e deve incorporar a participação de todos e ser orientada para os clientes. É ainda, “a composição total das características de marketing,

---

<sup>3</sup> ISO 9000, Quality management systems - Fundamentals and vocabulary. This will replace the current vocabulary standard, ISO 8402, and the guidelines for selection and use, ISO 9000-1; - ISO 9001, Quality management systems - Requirements. This will replace the current quality assurance models, ISO 9001, ISO 9002 and ISO 9003. It will therefore become the sole ISO 9000 standard for use in third-party certification; - ISO 9004, Quality management systems - Guidelines for performance improvements. This will replace the following current guidelines: for quality management and quality system elements, ISO 9004-1; for services, ISO 9004-2; for processed materials, ISO 9004-3; for quality improvement, ISO 9004-4, and the technical corrigendum to that document.

projeto, produção, e manutenção dos bens e serviços, através dos quais os produtos atenderão às expectativas do cliente” (Carvalho *et al.*, 2006:15).

Philip Crosby, em *Quality is Free* (1979), define qualidade da seguinte forma: “*Quality in conformance to requirements – nothing more, nothing less*”<sup>4</sup>.

Para Tom Peters e Waterman (1982), a qualidade nunca se alcança mas deve ser incessantemente procurada, em função de e para o cliente. Para os “gurus” Japoneses (Carvalho *et al.*, 2006): qualidade é satisfazer incondicionalmente o cliente para que se possa ser competitivo (Ishikawa, 1985), é também a redução das perdas originadas por um produto, desde a sua produção até ao uso do mesmo pelos clientes (Taguchi, 1986).

Para Claus Moller (1992) a qualidade do produto não deve ser o enfoque da questão mas sim os recursos humanos.

Pires (2004: 24) dá a seguinte versão de qualidade, segundo Tribus (1990):

Qualidade é o que torna possível a um consumidor ter uma paixão pelo produto, ou serviço. Dizer mentiras, diminuir o preço, ou acrescentar propriedades pode criar um entusiasmo temporário. Isto permite à qualidade sustentar a paixão. O amor é sempre instável. Portanto, é necessário mantermo-nos próximos da pessoa cuja lealdade pretendemos manter. Devemos estar sempre alerta, no sentido de entender o que agrada ao cliente, porque somente o cliente define o que constitui a qualidade. O namoro ao cliente nunca acaba.

António e Teixeira (2007: 29) afirmam que,

Taguchi e Juran focalizam-se no impacto que as consequências do produto/serviço têm nos consumidores e na sociedade após a sua transferência do vendedor para o comprador. Crosby e Ishikawa concentram-se no carácter inerente aos resultados do produto/serviço antes de ser transferido. Deming enfatiza o processo de realização que cria e faz com que o produto/serviço esteja pronto para ser transferido para os consumidores.

Seguidamente, o Quadro 1 apresenta uma síntese das diversas definições de Qualidade.

---

<sup>4</sup> Qualidade, em conformidade com os requisitos - nada mais, nada menos.

**Quadro 1 - Síntese das definições de Qualidade**

<b>Autor</b>	<b>Perspectiva<sup>5</sup></b>	<b>Definição de Qualidade</b>
Taguchi	Consequências	A perda que um produto causa à sociedade depois de ser expedido e não as perdas causadas por funções intrínsecas.
Juran	Consequências	Adaptação ao uso
Crosby	Resultados	Conformidade com os requisitos
Ishikawa	Resultados	Ausência de variação nas características da qualidade.
Deming	Processo	O processo que conduz a resultados através de produtos/serviços que possam ser vendidos a consumidores que ficarão satisfeitos.
Shigeo Shingo	Processo	Processo de monitorização contínua e instrumentação de feedback potencial.
Tribus	Consequências	É o que torna possível a um consumidor ter uma paixão pelo produto ou serviço.
Moller	Processo	A qualidade do produto não deve ser o enfoque da questão mas sim os recursos humanos.
Peters	Resultados	Nunca se alcança mas deve ser incessantemente procurada, em função de e para o cliente
Feigenbaum	Processo	É uma forma de gestão e deve incorporar a participação de todos e ser orientada para os clientes.
Shewart	Consequências	É algo subjectivo e objectivo.
ISO 8402	Resultados	A totalidade das características de uma entidade.
APQ	Resultados	É a totalidade das características de um produto ou serviço que determinam a sua aptidão para satisfazer uma dada necessidade.
EOQC ASQC	Resultados	Qualidade é a totalidade das características de um produto ou serviço que o capacitam para satisfazer determinadas necessidades.
ISO 9000	Consequências	Grau de satisfação de requisitos dado por um conjunto de características intrínsecas
Silva	Consequências	Aquilo que caracteriza uma pessoa ou coisa que a distingue das outras

Fonte: Elaboração própria

Após todas estas definições de qualidade, que se complementam e convergem para o alcance da excelência, questiona-se qual será o denominador comum. Quem exige qualidade são os diversos *stakeholders* (consumidores, produtores, sociedade em geral e todas as partes interessadas). Neste sentido, as organizações trabalham para eles e estes experimentam, no dia a dia, os resultados dessas exigências de qualidade pretendidas e produzidas, através dos produtos e/ou serviços que adquirem/consomem. Então, pode afirmar-se, perante tais factos, que o denominador comum das várias definições de qualidade é: “as pessoas”.

### **1.1.1 Diferentes abordagens à definição de qualidade**

Alguns autores defendem que existem duas correntes de abordagem para a definição de qualidade: uma orientada para uma perspectiva de gestão e outra para uma perspectiva crítica do conceito. Na primeira, que refere a perspectiva gestonária, são apontadas

<sup>5</sup> Perspectivas de desenvolvimento dos produtos ou serviços

quatro abordagens baseadas no produto, na produção, no valor e, por último, no utilizador. Na segunda, que inclui a perspectiva crítica, são baseadas numa aproximação transcendental, construtivista social, discursiva e de slogan. Os Quadros 2 e 3 apresentam uma síntese das diversas abordagens ao conceito de Qualidade.

**Quadro 2 - Síntese das abordagens à definição de qualidade numa perspectiva gestonária**

	<b>Abordagem</b>	<b>Característica</b>	<b>Perspectiva</b>	<b>Dificuldade</b>	<b>Autor/es</b>
<b>Perspectivas gestonárias da qualidade</b>	<b>Baseada no produto</b>	A qualidade é uma característica precisa e mensurável. A diferença de qualidade faz com que os produtos e serviços sejam capazes de proporcionar experiências diferentes e ao fazê-lo, de irem ao encontro das diferentes necessidades dos compradores/consumidores. Qualidade é fazer produtos, cujas características mensuráveis, correspondem aos requisitos necessários para satisfazer o consumidor.	Objectiva (mede-se pela observação de quantidades de características de qualidade específicas e fiabilidade na execução das especificações)	Nem sempre existe uma correspondência clara entre os atributos do produto e a qualidade.	Abbott
	<b>Baseada na produção</b>	A qualidade é o grau de conformidade de um produto com a sua concepção ou especificação. Para o consumidor, a qualidade de um produto/serviço constitui uma percepção subjectiva e a conformidade com as especificações desempenha por vezes apenas um papel menor na influência sobre tais percepções. Qualidade é fabricar produtos e/ou serviços isentos de erros.		Centra-se na eficiência e não na eficácia.	Crosby Deming Juran Taguchi
	<b>Baseada no valor</b>	A qualidade é o grau de excelência a um preço aceitável ou o controlo da variabilidade a um custo aceitável. Tenta relacionar dois conceitos distintos: qualidade e preço, tendo como resultado um conceito híbrido de excelência alcançável. Qualidade percebida em função da relação custo/preço.	Subjectiva (a qualidade é inerente ao utilizador do produto que tem exigências e desejos diferentes)	Abordagem de difícil aplicação	Broh Feigenbaum Abbott
	<b>Baseada no utilizador</b>	A qualidade é a capacidade de satisfazer ou exceder os desejos e necessidades de um indivíduo. Qualidade é fazer produtos e/ou serviços adequados ao seu propósito.		Agregar preferências e distinguir atributos que maximizam a satisfação.	Edwards Juran Shewhart Feigenbaum

Fonte: Adaptado de António e Teixeira (2007), Lopes e Capricho (2007) e Carvalho et al. (2006)

**Quadro 3 – Síntese das abordagens à definição de qualidade numa perspectiva crítica**

	<b>Abordagem</b>	<b>Característica</b>	<b>Perspectiva</b>	<b>Dificuldade</b>	<b>Autor/es</b>
<b>Perspectivas críticas da qualidade</b>	<b>Transcendental</b>	A qualidade é sinónima de excelência inata. A qualidade é universal e absolutamente reconhecível mas, também escapa a definições precisas e a medições. A qualidade é um fenómeno incorporado não se podendo abordar através da cognição. É algo que não se define.	Subjectiva (A qualidade não pode ser definida,... nem é pensamento nem matéria, mas sabe-se que existe)	Abordagem com pouca orientação prática.	Pirsig
	<b>Construtivismo Social</b>	A qualidade é algo em construção, um processo para o qual contribuem um grande número de partes mas cujos efeitos são difíceis de prever ou controlar à distância	A qualidade não reside no produto ou serviço mas é construída através de relatos feitos por agentes poderosos (clientes, gestores de topo e organismos de certificação)	Não referido pelos autores	Não referido pelos autores
	<b>Discursiva</b>	A qualidade reside na linguagem.	A linguagem é o ponto central da construção social da qualidade. É enfatizada a interdependência entre linguagem, poder e realidade.	Não referido pelos autores	Não referido pelos autores
	<b>Do slogan<sup>6</sup></b>	A qualidade dá a ilusão de significado unitário adoptado por todos na organização	Não referido pelos autores	Não referido pelos autores	Não referido pelos autores

Fonte: Adaptado de António e Teixeira (2007), Lopes e Capricho (2007) e Carvalho et al. (2006)

### 1.1.2 A Qualidade de Serviço

Actualmente, assiste-se à expansão das actividades do sector terciário da economia, isto é, das actividades relacionadas com a “produção” de serviços. O crescente destas actividades está, de acordo com Cunha (2002), intimamente relacionado com aquilo a que apelida de “sophistication do cliente”, conduzindo à procura de soluções capazes de aumentar a eficiência e eficácia dos serviços oferecidos. Significa que é pertinente o estudo dos serviços e a sua ligação aos conceitos das organizações industriais, que lhes deu origem. Bowen e Cummings (1990) referem que os serviços têm uma natureza muito particular, e que deverá ser tomada em consideração por todos aqueles que

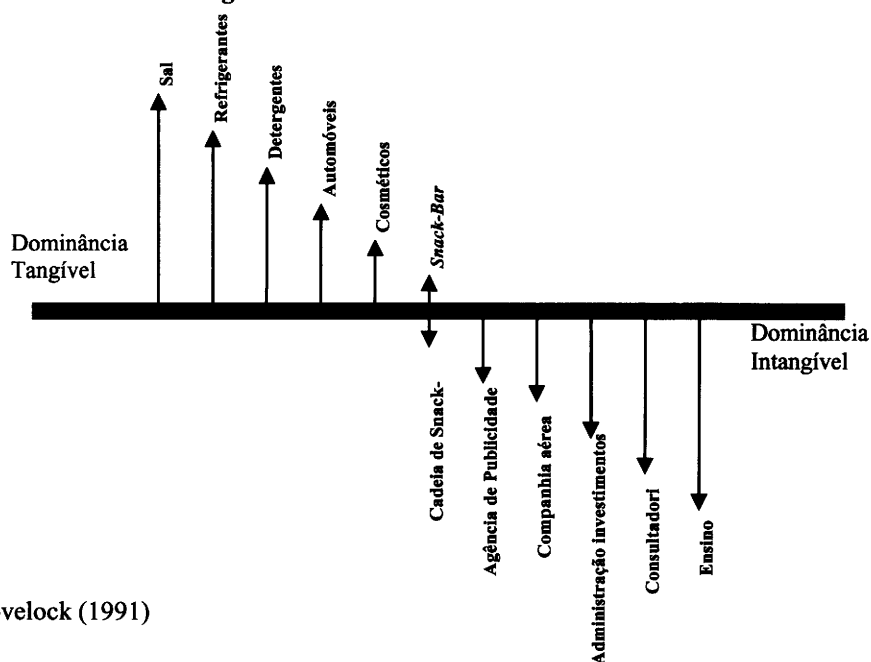
<sup>6</sup> “Um slogan é uma banalidade sem significado com o qual ninguém está em desacordo” (António e Teixeira, 2007).

trabalham neste sector. O indivíduo, na figura de cliente, ocupa um lugar de destaque na/para a organização. Para Peters e Waterman (1982), as várias teorias de gestão não auxiliam a compreensão do seu papel (Cunha, 2002).

A proximidade dos serviços ao cliente é mais profunda do que a proximidade industrial ao cliente, constituindo esta uma característica distintiva entre estes dois sectores e ganhando relevo a máxima de que “o cliente tem sempre razão” (Cunha, 2002). Ao nível do sector terciário, as práticas para prestação de um serviço de qualidade passam pela formação dos colaboradores internos da organização, pela motivação incutida através de uma política de gestão eficiente de Recursos Humanos e pelo sentimento de fazer parte da equipa, conduzido pelo clima organizacional que se vive. É importante reflectir que a prestação de um serviço muitas vezes se refere ao consumo de algo intangível, como uma transferência bancária, a alteração de dados pessoais, pedidos de informação ou até mesmo um concerto de música (Cunha 2002).

As características que distinguem os serviços dos produtos são fundamentalmente três: a sua intangibilidade (por se obter uma experiência e não algo palpável), a participação do cliente na sua produção (pode referir-se uma ida às compras num supermercado em que é o consumidor que faz tudo limitando-se a organização a disponibilizar os produtos e na maioria das vezes a recolher o seu dinheiro) e a simultaneidade na produção e consumo do serviço (Cunha, 2002). O grau de tangibilidade e intangibilidade de produtos e serviços diferenciados levou Lovelock (1991) a sugerir uma escala (ver Figura 1).

Figura 1 - Escala de Lovelock



Fonte: Lovelock (1991)

A Figura 1 demonstra, de forma gráfica, a necessidade de tratamento diferenciado para os diferentes níveis de serviços. Esta figura apresenta os produtos considerados tangíveis acima da linha divisória e os considerados intangíveis abaixo da linha divisória, incluindo diferentes níveis de combinação entre tangíveis e intangíveis.

Devido a estas especificidades há consequências com que as organizações se deparam. São exemplo disso: a avaliação objectiva da qualidade, pela dificuldade que há em medir, por exemplo a satisfação do cliente ou a sua experiência; a realização do controlo dos processos após a criação de rotinas entre indivíduos, que por natureza são imprevisíveis; e a dificuldade em prever o comportamento e até as necessidades do cliente. Em suma, vive-se em incerteza e, para que esta se reduza, é necessário que os objectivos da organização e as expectativas dos clientes estejam o mais alinhadas possível, para que se consiga produzir o serviço de qualidade pretendido por ambos.

A necessidade de transformar a proximidade com o cliente numa fonte de vantagem competitiva é uma das causas que obrigam a repensar a estratégia, a estrutura e os processos da organização de serviços, no sentido de tirar partido dessa proximidade natural. As particularidades dos serviços, aliadas às possibilidades que decorrem da sua especificidade, aconselham os responsáveis por empresas de serviços a repensar a sua actividade e, eventualmente, a reinventá-la. Essa “reinvenção” passa, antes de mais, pela constatação do papel de charneira desempenhado por aqueles que na organização se relacionam directamente com o cliente (e.g. atendedores, vendedores, telefonistas) (Cunha, 2002:24).

prestação de serviços não pode mais ser deixada ao acaso e ao sabor do improvisado. É a actividade que precisa, cada vez mais, de ser estrategicamente pensada e delineada. O que é válido para as organizações é igualmente válido para as pessoas, dado que os dois estão integrados num ambiente cada vez mais competitivo. Não foram apenas os produtos e os serviços que se tornaram melhores e mais sofisticados, foram também as pessoas que se qualificaram bastante mais. É desta forma que surge maior exigência por produtos cada vez melhores. Actualmente, o que distingue as pessoas é a capacidade que elas têm de superar expectativas e não a sua capacidade de apenas cumprir as tarefas.

### **1.1.3 A Qualidade e as Instituições de Ensino Superior**

A avaliação da qualidade e a implementação de teorias da qualidade nos serviços têm permitido à educação ganhar destaque e importância crescentes. Actualmente, as Instituições de Ensino Superior (IES) são prestadoras de serviços à sociedade (análises laboratoriais, consultas de Medicina Veterinária, formação profissional, estudos diversos, etc.). O conceito empresarial, procura profissionais de qualidade, significa que devem ser eficazes e competentes, para integrarem os seus quadros de colaboradores. É obrigação destas instituições, fornecerem o que as diversas organizações pretendem. As políticas de ensino superior implementadas têm vindo a conduzir a alterações profundas na forma de organizar os cursos oferecidos, na forma de transmitir os conhecimentos, do trabalho a desenvolver pelo binómio docente/aluno, da qualidade dos serviços prestados, no estabelecimento de parcerias, etc.

Com os estudantes, as famílias dos estudantes e a sociedade a desenvolverem expectativas cada vez mais elevadas e com o financiamento a ser cada vez mais dependente dos resultados, muitas destas instituições tentaram lidar com estas pressões para a mudança desenvolvendo e implementando programas para a melhoria da qualidade. Muitas delas começaram a fazer uso de filosofias e instrumentos de gestão desenvolvidos para a gestão das empresas, tais como os métodos baseados nos processos e na gestão total da qualidade (António e Teixeira, 2007:151).

A globalização do ensino superior, ao nível da oferta de cursos, tem conduzido estas instituições a uma evidente competição no recrutamento de alunos e na angariação de financiamento. A estratégia passa pela oferta de uma formação capaz de formar profissionais qualificados, aptos a integrar o mercado de trabalho local, regional, nacional ou internacional.



Um dos principais objectivos das reformas educativas ao nível do ensino superior é o aumento da sua qualidade, que respeita às pessoas (docentes, investigadores, estudantes e colaboradores não docentes), aos programas de ensino, infra-estruturas e ambiente universitário.

O Processo de Bolonha, aplicado ao ensino superior, é actualmente uma realidade da Europa. São vários os instrumentos utilizados para se alcançar os objectivos definidos no âmbito deste processo. É objectivo primordial do Processo de Bolonha, a construção do Espaço Europeu do Ensino Superior como forma, entre outras, de aumentar a competitividade internacional dos diplomas europeus oferecidos; a capacidade de atrair estudantes de outros países fora da Europa; a mobilidade de estudantes e de profissionais (docentes, investigadores e, mais recentemente, de técnicos); e, promover a empregabilidade dos diplomados. Perante isto, é imperioso que haja garantia de qualidade, quer ao nível do próprio curso (avaliação), quer ao nível de se dar garantias dessa qualidade a outrem (acreditação). A avaliação deve ter consequências ao nível político, estratégico e dinâmico da organização. Esta tradução em mudança compromete os diferentes agentes, num processo de auto-envolvimento (Neves, 2002). Por outro lado, a avaliação é parte integrante do processo de gestão desde a formação do mundo (Kardec, Arcuri e Cabral, 2002) e conduz à procura incessante pela excelência.

Segundo Bártolo de Paiva Campos (2002:142), no seu artigo Bolonha e o redimensionamento dos sistemas de garantia de qualidade do ensino superior (Serralheiro, s/data),

Há três aspectos que, considerados em conjunto, caracterizam a acreditação e a distinguem de outros dispositivos de garantia de qualidade: a existência de uma entidade acreditadora independente das entidades acreditadas, isto é, das instituições do ensino superior; a existência de critérios de qualidade definidos por instâncias externas a estas instituições; a declaração pública conclusiva sobre a concessão, ou não, do certificado de acreditação.

Segundo Vught e Westerheijden (1995), os motivos que têm conduzido à necessidade de avaliar o ensino superior são o aumento de despesa pública, a expansão dos sistemas de ensino superior, a maior abertura e transparência de processos, o aumento da mobilidade estudantil, docente e de investigação.

Avaliar não é suficiente, há que controlar a qualidade avaliada. Quer o controlo, quer a avaliação da qualidade são mecanismos que permitem uma melhor gestão, nomeadamente ao nível da definição de políticas gerais de aperfeiçoamento dos sistemas de ensino universitário. Esta melhoria que se quer contínua, não é alheia ao fortalecimento de mecanismos de avaliação e de monitorização do ensino das ciências e da própria investigação. Aponta-se como modelo de avaliação mais eficiente, aquele que incorpora autoavaliação do desempenho académico e avaliações externas efectuadas por entidades externas. Seixas (2003) afirma que, para que haja um aumento da eficiência interna do sistema de ensino, é necessário um aumento da qualidade dos estudantes que o frequentam e este deve ser considerado um objectivo primordial. Por outro lado, para se ter melhores estudantes no ensino superior é fundamental que se preconize uma melhor articulação entre os ensinos secundários e superior e melhor enquadramento e orientação pedagógica (Seixas, 2003).

A UNESCO realça o facto das considerações financeiras e quantitativas não deverem definir a avaliação, sob a forma de indicadores de qualidade e produtividade (Seixas, 2003).

Seixas (2003) afirma que as actuais necessidades tornam obrigatória a reforma dos sistemas de ensino superior. As novas exigências de formação contínua, as condições de trabalho e as diferentes trajectórias profissionais, a revolução constante das tecnologias de informação, o aumento do conhecimento, as mudanças nas relações entre o Estado, as empresas e a sociedade, o processo de integração europeia, entre outros factores, impõem uma reformulação dos objectivos e da organização dos sistemas de ensino superior.

Por outro lado, Rocha (2006) afirma que o modelo de avaliação deve permitir a análise e melhoria dos processos gestionários e a avaliação dos processos de ensino, do projecto pedagógico e da produção científica.

O modelo *European Foundation for Quality Management* (EFQM), precursor do modelo *Common Assessment Framework* (CAF), pode ser aplicado na avaliação de uma organização, departamento, unidade e até de uma formação. Quando se fazem as avaliações às licenciaturas há algo que fica desagregado da gestão da qualidade, os

vários serviços, as instalações e equipamentos, o pessoal não docente, o processo pedagógico, entre outros (Rocha, 2006).

Em Portugal, a avaliação do ensino superior português está legalmente prevista na lei n.º38/94, de 21 de Novembro, cujo artigo 3º prevê que seja considerado o ensino, a avaliação do corpo docente, a investigação, a ligação à comunidade, o estado das instalações e projectos de cooperação internacional. O Decreto-lei n.º205/98, de 11 de Julho, cria o Conselho Nacional da Avaliação do Ensino Superior. Na Lei n.º1/2003, de 6 de Janeiro, realça-se as consequências dos resultados da avaliação e por último, a Lei n.º 38/2007, de 16 de Agosto que aprova o regime jurídico da avaliação do ensino superior.

A melhoria dos processos de gestão pressupõe uma mudança na filosofia da direcção, uma vez que, uma gestão eficaz não se resume ao zelo pelo cumprimento de regras e normas e ao encontrar a solução para todos os problemas. Uma melhoria contínua dos serviços oferecidos por uma universidade requer a definição dos processos elementares e os seus clientes, a identificação das necessidades desses clientes, a análise das tarefas, por forma à sua eventual simplificação ou eliminação de algumas partes não geradoras de valor para o cliente, a definição e medição periódica dos indicadores de funcionamento permitindo, desta forma, a detecção das causas de um eventual mau funcionamento e a introdução das correcções necessárias (Rocha, 2006).

Rocha (2006:144) refere ainda que, são “Elementos Comuns aos novos métodos da Gestão da Qualidade nas Instituições Europeias do Ensino Superior:” o facto de se ter avaliado fundamentalmente o ensino e não a investigação; quem avalia não impõe um modelo de actuação, actuando de forma independente do governo; os académicos aceitarem a autoavaliação como fazendo parte do processo de avaliação; *peer review* (podendo integrar elementos externos); a elaboração obrigatória de um relatório; e o não existir relação directa entre os resultados da avaliação e o financiamento.

As instituições de Ensino Superior são cada vez mais impelidas a prestar um serviço de qualidade. A sociedade e as empresas obrigam a que a formação académica e profissional dos indivíduos seja cada vez mais exigente. Lançar no mercado de trabalho profissionais cada vez mais qualificados é uma obrigação de todo o sistema de ensino,

em que as instituições de ensino superior devem ser as primeiras (António e Teixeira, 2007).

Nas instituições de ensino superior os critérios de qualidade baseiam-se em valores centrais direccionados para a excelência de negócios, pensados para auxiliar as organizações a usarem uma abordagem integrada à gestão das mesmas e que resulta na comunicação aos actores sociais, dos valores que conduzem à melhoria contínua, com a consequente repercussão na qualidade da educação, melhoria da totalidade das capacidades da organização, da aprendizagem organizacional e pessoal.

Uma autoavaliação focalizada na melhoria dos resultados, a estimulação do esforço interno para a melhoria contínua na educação, o fornecimento de um vocabulário e de uma filosofia comuns capazes de estimular a partilha cultural e de transcender as próprias instituições, o encorajamento das instituições à inovação nos seus processos de trabalho são, algumas das consequências da adição da categoria educação a este conceito da gestão da qualidade (António e Teixeira, 2007).

Actualmente, em Portugal, a lei obriga à avaliação do ensino superior e as instituições procedem à sua autoavaliação, de acordo com o que está instituído.

Porém, para que as instituições de ensino superior consigam prosseguir no caminho da excelência, através da melhoria continuada dos processos, é necessário que estas procedam à sua autoavaliação. É importante que a missão esteja definida e alinhada com a essência da Gestão da Qualidade.

A educação tem de ser encarada como uma questão vital para a economia de um país. Não se pode exigir à sociedade e às empresas que produzam mais, se o sistema de ensino não preparar convenientemente os profissionais que são necessários; se estes não forem capazes de produzir graduados habilitados a ler, escrever, pensar, interpretar e inovar.

Para uma acção concertada em prol do desenvolvimento económico de um país, a gestão da qualidade deve ser aplicada em simultâneo nos estabelecimentos de ensino e nas empresas, que vão absorver essa mão-de-obra qualificada. Assim, e para que faça

sentido para as organizações, é primordial que o conceito de qualidade faça parte das rotinas de uma organização. Com a implementação de um sistema de qualidade total todas poderão beneficiar da melhoria da satisfação do(s) cliente(s), da própria imagem, otimização de recursos, criação de uma cultura organizacional com partilha de valores, maior envolvimento e responsabilização de todos os que na organização trabalham para alcançar os objectivos traçados e para com a sociedade onde se insere e melhoria dos canais de comunicação e informação.

Para que haja qualidade e para que de facto as organizações possam falar de pleno direito em qualidade, terão de a avaliar. Actualmente, as instituições públicas possuem uma ferramenta de autoavaliação que lhes vai permitir não só fazerem um auto-conhecimento como também avaliarem a qualidade dos serviços prestados para, a partir daí, implementarem um sistema eficaz de gestão da qualidade que lhes permita iniciar o longo caminho da excelência. Essa ferramenta é o Modelo *Common Assessment Framework* (CAF) que se analisará no capítulo seguinte.

### 2. O Modelo *Common Assessment Framework*

#### 2.1. O surgimento do Modelo *Common Assessment Framework*

Em 1998, os directores-gerais das administrações públicas da União Europeia criaram um grupo de trabalho, cujo objectivo era organizar o intercâmbio e a cooperação internacional no domínio da administração pública. O grupo de trabalho era constituído por peritos dos Estados-membros e da Comissão Europeia. O trabalho desenvolvido por esse grupo consistiu na criação de um modelo de autoavaliação da qualidade para as instituições públicas, que foi sendo aperfeiçoado ao longo das sucessivas presidências da União Europeia.

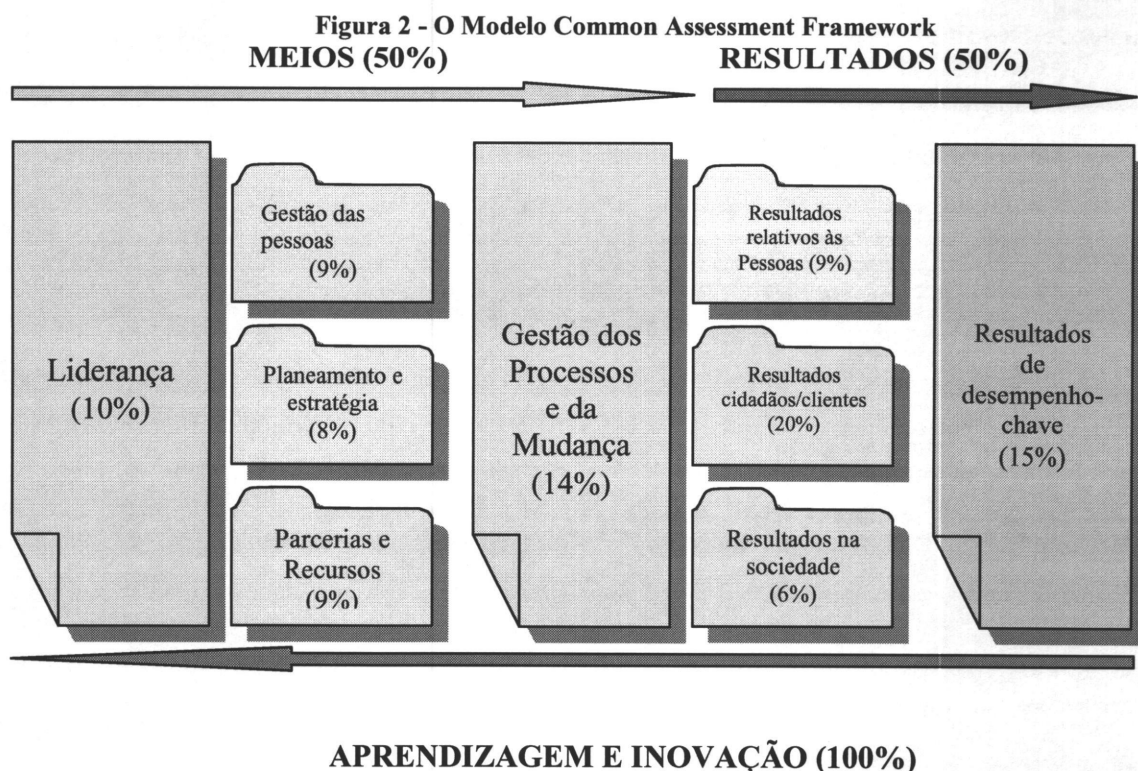
Foi durante a presidência finlandesa, em 1999, que o Modelo da *Common Assessment Framework* – CAF (Estrutura Comum de Avaliação) começou a ser definido, baseado no trabalho de análise elaborado pela *European Foundation for Quality Management* (EFQM), pela *German University of Administrative Sciences Speyer* e pelo *European Institute of Public Administration* (EIPA), nas anteriores presidências: em 1998, a austríaca e, em 1999, a alemã, que definiu as linhas de orientação do modelo. Foi ainda durante o segundo semestre de 1999 e o primeiro semestre de 2000, que a versão final da CAF foi produzida e testada. Mais tarde, em 2002, foi apresentada uma nova versão aperfeiçoada da CAF, mais precisamente na II Conferência da Qualidade das Administrações Públicas da União Europeia, realizada na Dinamarca. Esta versão teve origem num questionário que visava a eliminação de redundâncias e sobreposições, tornando a CAF mais fácil de utilizar.

A última versão deste modelo CAF, que se encontra disponível para utilização das instituições públicas, reporta-se a Setembro de 2006.

## 2.2. Enquadramento teórico

A Estrutura Comum de Avaliação (CAF) é um modelo de autoavaliação, criado com base nos critérios do Modelo de Excelência da *European Foundation for Quality Management* (EFQM). “A concepção deste modelo baseou-se no princípio segundo o qual seria possível conceber um esquema que representasse as características importantes de uma organização pública” (Carapeto e Fonseca, 2006). É uma ferramenta que permite aos Organismos Públicos conhecerem o seu desempenho organizacional e, acima de tudo, a comparabilidade entre organizações.

Assenta numa estrutura de 9 critérios, que respeitam a aspectos relevantes e globais de uma organização, constituindo-se cada um como um campo de acção único para a gestão da qualidade. Tal como referem António e Teixeira (2007), o modelo CAF “baseia-se na relação entre critérios facilitadores e os resultados, numa busca de causalidades”. É uma ferramenta em que cada critério integra sub-critérios, que permitem o reconhecimento das questões primordiais da avaliação e relativamente aos quais se traçam indicadores possíveis para a sua materialização. (Carapeto e Fonseca, 2006); A Figura 2 apresenta o modelo CAF.



Fonte: Adaptado de Municio (2000); DGAP (2005), António e Teixeira (2007)

Cada critério tem vários níveis de avaliação opcionais. Os critérios dividem-se em 2 tipos, os critérios de meios e os critérios de resultados. O primeiro tipo diz respeito ao que a organização faz e o segundo tipo aos resultados que pretende alcançar.

A CAF é uma ferramenta de gestão especificamente construída para suportar a introdução da Qualidade nas organizações públicas. Através da sua aplicação, um grupo de indivíduos de um serviço procede a uma avaliação crítica do seu organismo, orientando-se pelos critérios dos meios e dos resultados.

**Quadro 4 - Quadros de Pontuação**

**Critério de Meios**

Pontuação	Justificação
0	Ausência de evidências ou uma evidência de uma iniciativa sem expressão
1	Iniciativa Planeada – <b>P</b> ( <i>Plan</i> )
2	Iniciativa Planeada e Implementada – <b>D</b> ( <i>Do</i> )
3	Iniciativa Planeada, Implementada e Avaliada – <b>C</b> ( <i>Check</i> )
4	Iniciativa Planeada, Implementada, Avaliada e Revista com base em dados retirados de acções de <i>benchmarking</i> e ajustada em conformidade – <b>A</b> ( <i>Act</i> )
5	Iniciativa Planeada, Implementada, Avaliada e Revista com base em dados retirados de acções de <i>benchmarking</i> e completamente ajustada e integrada na organização – <b>PDCA</b>

**Critérios de Resultados**

Pontuação	Justificação
0	Não existe avaliação de resultados
1	Os resultados-chave estão avaliados e demonstram uma tendência estável e negativa
2	Os resultados demonstram um progresso modesto
3	Os resultados demonstram um progresso considerável
4	São alcançados resultados excelentes e são feitas comparações com os resultados obtidos dentro da organização ( <i>benchmarking</i> interno)
5	São alcançados resultados excelentes e são feitas comparações com os resultados obtidos dentro da organização, e com os resultados obtidos por outras organizações ( <i>benchmarking</i> interno e externo)

Fonte: DGAP (2003)

De acordo com o que é apresentado no Quadro 4, relativo aos quadros de pontuação para cada sub-critério, o sistema de pontuação da CAF apresenta 6 níveis de avaliação alternativos que vão de 0 a 5. Como se pode observar, existem dois quadros de



pontuação diferentes e que são utilizados consoante se trate de uma avaliação feita aos critérios de meios ou de resultados, respectivamente.

A cada tabela da grelha de autoavaliação que se preenche com os indicadores ou a identificação das iniciativas e os pontos fortes e fracos, é atribuída uma pontuação ao sub-critério que está a ser analisado., Assim, e feita a avaliação, a pontuação de cada sub-critério consiste na média do somatório das pontuações atribuídas a cada exemplo. Por sua vez, a pontuação de cada critério consiste na média do somatório de cada sub-critério. A pontuação global da organização vai resultar do somatório das médias das pontuações obtidas por critério.

A CAF tanto pode ser utilizada por todos os sectores da administração pública, como fazendo parte de programas de reformas ou como plataforma de melhoria contínua nas organizações. De acordo com o mencionado no documento disponibilizado pela DGAP (2003:6),

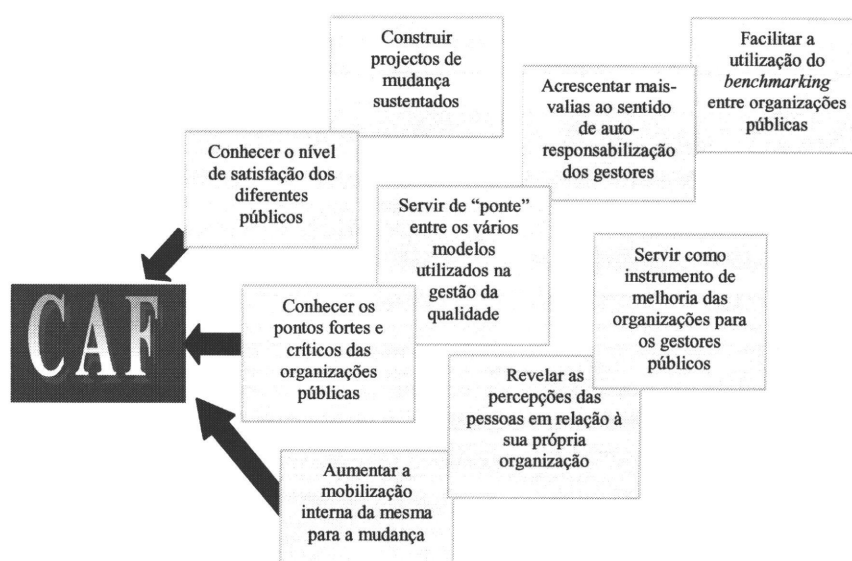
A CAF permite a avaliação baseada em evidências; a tomada de uma posição por parte da direcção e um consenso sobre o que tem de ser feito para melhorar a organização; a avaliação através de um conjunto de critérios aceite pelos países europeus; a medição do progresso de uma organização através de auto-avaliações periódicas; a ligação entre objectivos e estratégias; a focalização das actividades de melhoria onde são mais necessárias; a promoção e partilha de boas práticas entre diferentes departamentos de uma organização e com outras organizações; a motivação das pessoas da organização através do envolvimento destas no processo de melhoria; a identificação dos progressos e dos níveis de melhoria alcançados; e a integração de um conjunto de iniciativas de gestão da qualidade nos procedimentos de trabalho.

A conjugação destes nove critérios indica-nos que os resultados orientados para os cidadãos, para os funcionários e para a sociedade se obtém através de uma forte liderança, mediante definição de uma estratégia e planeamento, pela gestão dos Recursos Humanos, pela gestão das parcerias e dos recursos e pela gestão dos processos

e da mudança. O resultado final será o desempenho global da organização (desempenhos-chave).

A avaliação da qualidade dos serviços públicos é actualmente, um imperativo. Existem alguns modelos que permitem fazer essa avaliação. No entanto, várias são as razões que levam à implementação do modelo CAF numa organização pública.

**Figura 3 - Motivos que conduzem à utilização do Modelo CAF na Administração Pública**




Fonte: Elaboração Própria

Para uma organização é muito importante o auto-conhecimento. Neste sentido, e conforme apresenta a figura 3, existem motivos que conduzem à utilização da CAF, nomeadamente, o nível de satisfação dos clientes, mobilizar-se para a mudança, facilitar a utilização do *benchmarking*, utilizar esta ferramenta como instrumento de melhoria das organizações para os gestores públicos, entre outros.

Na implementação de um modelo, qualquer que ele seja, podem ser apresentados benefícios e inconvenientes. Assim, o Quadro 5 apresenta as vantagens e desvantagens da aplicação do modelo CAF num serviço público.

**Quadro 5 - Vantagens e desvantagens da aplicação do modelo CAF**

Vantagens		Desvantagens
É público, é simples, de livre utilização e sem custos		Barreiras à mudança
Mobiliza a organização para a Qualidade tornando-a mais sensível a estas questões e permitindo a melhoria do sistema de gestão		Implementação morosa
Cria indicadores de desempenho		Orientação por processos em contexto de incerteza
Permite conhecer a evolução da organização quando aplicado sistematicamente		Informação e formação dos intervenientes
Pode ser aplicado a toda a organização ou a um departamento		
Compatível com os modelos Speyer e EFQM: 1º passo para a implementação da gestão da qualidade		
Permite a definição de orientações estratégicas		
Permite conhecer os pontos fortes e fracos		
Sistematização de tarefas e compreensão da sua importância organizacional		

Fonte: Elaboração própria

### 2.2.1. Critérios de avaliação (Critérios e subcritérios)

#### Critérios de Meios

Os critérios dos meios caracterizam a forma como as actividades das organizações são desenvolvidas para se obterem resultados. Estes critérios são constituídos por um conjunto de sub-critérios, que identificam as principais questões a serem consideradas na avaliação da organização, em relação a cada um dos critérios. Cada um deles possui níveis de avaliação alternativos. O Quadro 6 apresenta, resumidamente, a definição e os aspectos a considerar, aquando da aplicação dos critérios dos meios do modelo CAF. O Quadro 7 mostra os sub-critérios dos critérios dos meios.

#### Critérios de Resultados

Os Critérios de Resultados são o produto final das acções, pela utilização dos meios necessários, para atingir os objectivos definidos pela organização. Os critérios baseados nos resultados e os aspectos a ter em consideração, são apresentados no Quadro 8. O Quadro 9 mostra os sub-critérios dos critérios dos resultados.

**Quadro 6 - Síntese dos critérios dos meios**

Critérios	Definição	Aspectos a considerar
Liderança	Como os dirigentes desenvolvem e prosseguem a missão, a visão e os valores necessários para sustentar, a longo prazo, o sucesso da organização e os implementam através de acções e comportamentos adequados e estão pessoalmente comprometidos em assegurar o desenvolvimento e a implementação do sistema de gestão da organização.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A CAF procura avaliar a gestão de uma organização e a forma como as suas políticas são formuladas no que diz respeito à análise e ao planeamento estratégico.</li> <li>- Na avaliação do desempenho devem considerar-se aspectos como: a excelência na prestação de serviços; a promoção da mudança; a gestão da mudança e da modernização administrativa; a responsabilidade democrática; o envolvimento das partes interessadas e a conciliação das suas necessidades; a eficiência ou a realização dos objectivos.</li> <li>- Durante a avaliação da liderança é fundamental aferir se o gestor possui correctamente identificados os seus clientes, as suas necessidades e exigências, demonstrando um claro compromisso com os cidadãos (os clientes), bem como com todas as partes envolvidas.</li> <li>- A política e estratégia de uma organização devem estar de acordo com a cultura e a estrutura dessa mesma organização.</li> <li>- As actividades planeadas (a curto e longo prazo), devem ir ao encontro das prioridades e orientações definidas em função das necessidades sentidas pelas partes interessadas e devem reflectir os princípios da CAF e a forma como a organização se propõe atingir os objectivos estipulados com base nesses princípios.</li> <li>- As organizações devem constantemente avaliar ou questionar a sua política e estratégia, bem como os seus processos e planos, demonstrando a adequação e coerência destes, face ao contexto situacional.</li> </ul>
Planeamento e Estratégia	Como a organização implementa a sua missão e visão através de uma estratégia clara orientada para todas as partes interessadas e suportada por políticas, planos, metas, objectivos e processos adequados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir que as Pessoas de uma organização são o conjunto de todos os seus colaboradores e de todos aqueles que, de um modo directo ou indirecto, prestam serviços aos cidadãos ou aos clientes dessa organização.</li> <li>- As organizações deverão avaliar as suas políticas de Gestão de Recursos Humanos (ou Gestão das Pessoas), desenhando, sempre que seja vantajoso ou apropriado, novas formas de aumentar a sua autonomia de acção, optimizando o potencial do seu pessoal, com inerentes vantagens para o próprio pessoal e, conseqüentemente, para a própria organização.</li> </ul>
Gestão das Pessoas	Como a organização gere, desenvolve e liberta o conhecimento e todo o potencial das pessoas que a compõem, ao nível individual, de equipa ou ao nível da organização no seu conjunto e como planeia essas actividades de forma a prosseguir a política e a estratégia definidas e a garantir a eficácia operacional do seu pessoal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A capacidade das organizações públicas gerarem receitas suplementares é limitada, o mesmo sucedendo na sua liberdade de afectação ou re-afectação de verbas.</li> <li>- As organizações públicas necessitam de gerir eficazmente as suas relações com outras organizações (públicas e privadas), bem como com os cidadãos (clientes), que mais não são que seus “parceiros”. A eficácia destes relacionamentos poderá ser fundamental para se atingir com sucesso os propósitos da organização.</li> <li>- As organizações públicas poderão deter um controlo limitado dos seus recursos financeiros. A avaliação procurará aferir a forma como a organização, dentro do seu grau de liberdade de acção, efectua a gestão desses recursos de acordo com as suas políticas e estratégias definidas.</li> </ul>
Parcerias e Recursos	Como a organização planeia e gere as parcerias e os recursos internos de forma a garantir a prossecução da política e da estratégia e o eficaz funcionamento dos processos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nas organizações públicas, os processos críticos estão relacionados com a prestação do serviço aos cidadãos/clientes e com o conjunto de actividades consideradas essenciais ao funcionamento da organização. Para melhorar estes processos, importa analisar, por um lado, o seu contributo com a missão da organização em causa e, por outro lado, qual o seu nível de eficácia no desenvolvimento dessa missão.</li> <li>- A natureza dos processos na Administração Pública poderá variar desde actividades relativamente abstractas, como as relacionadas com as políticas de Desenvolvimento, até actividades bastante concretas como as relacionadas com a prestação de serviços. Ex. de processos: prestação dos serviços; tomada de decisão; consulta a fornecedores e parceiros e <i>outsourcing</i>; afectação de recursos; processos de gestão de RH: recrutamento, selecção, formação, desenvolvimento e avaliação de pessoal.</li> </ul>
Gestão dos Processos e da Mudança	Como a organização concebe, gere e melhora os seus processos, de modo a apoiar e inovar a política e a estratégia definidas, a garantir a plena satisfação e a gerar mais-valias para os seus clientes e outras partes interessadas.	

Fonte: Elaboração própria

**Quadro 7 - Critérios e sub-critérios dos meios**

<b>Critério</b>	<b>Sub-critérios</b>
Liderança	<ul style="list-style-type: none"><li>- Dar uma orientação à organização: desenvolvendo e comunicando a visão, missão e valores;</li><li>- Desenvolver e implementar um sistema de gestão da organização;</li><li>- Motivar e apoiar as pessoas da organização e servir de modelo;</li><li>- Gerir as relações com o nível político e com as outras partes interessadas.</li></ul>
Planeamento e estratégia	<ul style="list-style-type: none"><li>- Obter informação relacionada com necessidades presentes e futuras das partes interessadas;</li><li>- Desenvolver, rever e actualizar o planeamento e a estratégia;</li><li>- Implementar o planeamento e a estratégia em toda a organização.</li></ul>
Gestão das pessoas	<ul style="list-style-type: none"><li>- Planear, gerir e melhorar os recursos humanos em sintonia com o planeamento e a estratégia;</li><li>- Identificar, desenvolver e usar as competências das pessoas em articulação com os objectivos e metas organizacionais, individuais e de grupo;</li><li>- Envolver as pessoas através do diálogo e da delegação de responsabilidades.</li></ul>
Parcerias e recursos	<ul style="list-style-type: none"><li>- As relações de parceria sejam promovidas e implementadas;</li><li>- As parcerias com cidadãos/clientes sejam promovidas e implementadas;</li><li>- O conhecimento seja gerido;</li><li>- Os recursos financeiros sejam geridos;</li><li>- A tecnologia seja gerida;</li><li>- Os recursos materiais sejam geridos.</li></ul>
Gestão dos processos e da mudança	<ul style="list-style-type: none"><li>- Identifica, concebe, gere e melhora os processos;</li><li>- Desenvolve e fornece produtos e serviços através do envolvimento dos cidadãos/clientes;</li><li>- Planeia e gere a modernização e a inovação.</li></ul>

Fonte: Elaboração própria



**Quadro 8 - Síntese dos critérios dos resultados**

<b>Critérios</b>	<b>Definição</b>	<b>Aspectos a considerar</b>
Resultados orientados para os cidadãos/clientes	Que resultados a organização atinge em relação à satisfação dos seus clientes internos e externos.	<p>- É importante que seja mensurável a satisfação dos clientes e/ou cidadãos, relativamente à imagem, aos produtos, aos serviços que presta, ao grau de abertura, e ao envolvimento dos clientes, da organização. A satisfação pode ser medida através da aplicação de inquéritos ou utilizando instrumentos complementares como grupos de controlo ou painéis de utentes. Questões importantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Que resultados a organização tem alcançado relativamente à satisfação dos seus clientes?</li> <li>• Qual a percepção que os clientes têm da organização em termos de imagem global, serviço, produtos, acessibilidade, comunicação e capacidade de resposta?</li> </ul>
Resultados relativos às pessoas	Que resultados a organização atinge em relação à satisfação das pessoas.	<p>- É necessário registar os resultados referentes à percepção que os trabalhadores têm relativamente à organização, à própria missão, ao ambiente de trabalho, à gestão da organização e aos sistemas de gestão, ao desenvolvimento de carreiras e competências pessoais, aos produtos e serviços que a organização oferece. Questão importante:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Que resultado a organização tem alcançado relativamente à satisfação dos seus colaboradores/clientes internos?</li> </ul>
Impacto na sociedade	Que resultados a organização atinge na satisfação das necessidades e expectativas da comunidade local, nacional ou internacional (conforme apropriado). Este critério inclui a percepção 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. Inclui também as relações com as autoridades administrativas componentes ou reguladoras da sua área de actividade.	<p>- Pretende medir a actuação da organização fora do âmbito da sua actividade principal. É importante que sejam definidos indicadores quantitativos. Questões importantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Que resultados a organização atinge na satisfação das necessidades e expectativas da comunidade local, nacional e internacional?</li> <li>• Este critério inclui a percepção 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?</li> <li>• Inclui também as relações com as autoridades administrativas competentes ou reguladoras da sua área de actividade?</li> </ul>
Resultados de desempenho-chave	Que resultados a organização atinge em relação ao desempenho planeado, quanto à sua missão ou actividade principal, quanto a objectivos específicos e à satisfação das necessidades e expectativas de todos aqueles que têm interesse (financeiro ou outro) na organização.	<p>- Devem ser medidos que resultados tem alcançado a organização relativamente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ao desempenho planeado</li> <li>• À sua missão ou actividade principal</li> <li>• Aos objectivos específicos</li> <li>• À satisfação das necessidades e expectativas de todas as entidades com interesses financeiros e não financeiros, na organização tendo em conta o cumprimento dos objectivos e os resultados das actividades-chave (eficácia), bem como o funcionamento interno da organização.</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria

**Quadro 9 - Critérios e sub-critérios dos resultados**

<b>Critério</b>	<b>Sub-critérios</b>
Resultados orientados para os cidadãos/clientes	- Resultados de avaliações da satisfação dos cidadãos/clientes; - Indicadores das medidas orientadas para os cidadãos/clientes.
Resultados relativos às pessoas	- Resultados da satisfação das pessoas e medição da motivação; - Indicadores dos resultados relativos às pessoas;
Impacto na sociedade	- Desempenho social da organização; - Desempenho ambiental da organização.
Resultados de desempenho-chave	- Realização dos objectivos; - Desempenho financeiro.

Fonte: Elaboração própria

### 2.2.2. Metodologia de aplicação da CAF

Para uma autoavaliação eficaz utilizando a Estrutura Comum de Avaliação (CAF), deve-se ter em conta as seguintes etapas no momento do planeamento da autoavaliação, de modo a ser otimizado o valor da avaliação (DGAP, 2005).

1ª Etapa: Organização do processo de autoavaliação:

- 1º Obter o compromisso do dirigente e explicar o processo de autoavaliação – a gestão de topo da organização deverá avocar o compromisso, dar apoio para a utilização da CAF e devem discutir e acordar todos os aspectos necessários, bem como devem ser definidas a missão da autoavaliação e as acções a desenvolver depois das conclusões do exercício;
- 2º Designar um líder para a equipa de autoavaliação – o líder deve assegurar toda a informação e documentação necessária à equipa de autoavaliação, contactos pelos elementos da equipa, organizar as reuniões, as actas, etc.;
- 3º Criar a equipa da autoavaliação – a autoavaliação envolve a constituição de uma equipa *ad-hoc* tanto quanto possível representativa da organização (diferentes sectores/níveis hierárquicos), com o propósito de constituir um grupo pequeno e eficaz que forneça uma perspectiva interna, exacta e pormenorizada de toda a organização. O dirigente da organização pode ser também o líder do projecto, que deve propor os procedimentos de trabalho da equipa em cooperação com o líder da equipa de autoavaliação;
- 4º Informar a equipa da autoavaliação sobre que fazer e como deve fazer – a CAF deve ser apresentada e explicar os objectivos e a natureza dos procedimentos da autoavaliação. Deve ser garantido à equipa que ninguém sofrerá retaliações por expressar a sua opinião honesta. Para melhor compreensão do mecanismo de funcionamento da CAF poderá ser feita uma avaliação experimental e, por fim, a equipa deverá chegar a um consenso sobre como avaliar as evidências e como atribuir a pontuação.



## 2ª Etapa: Implementação do processo de avaliação:

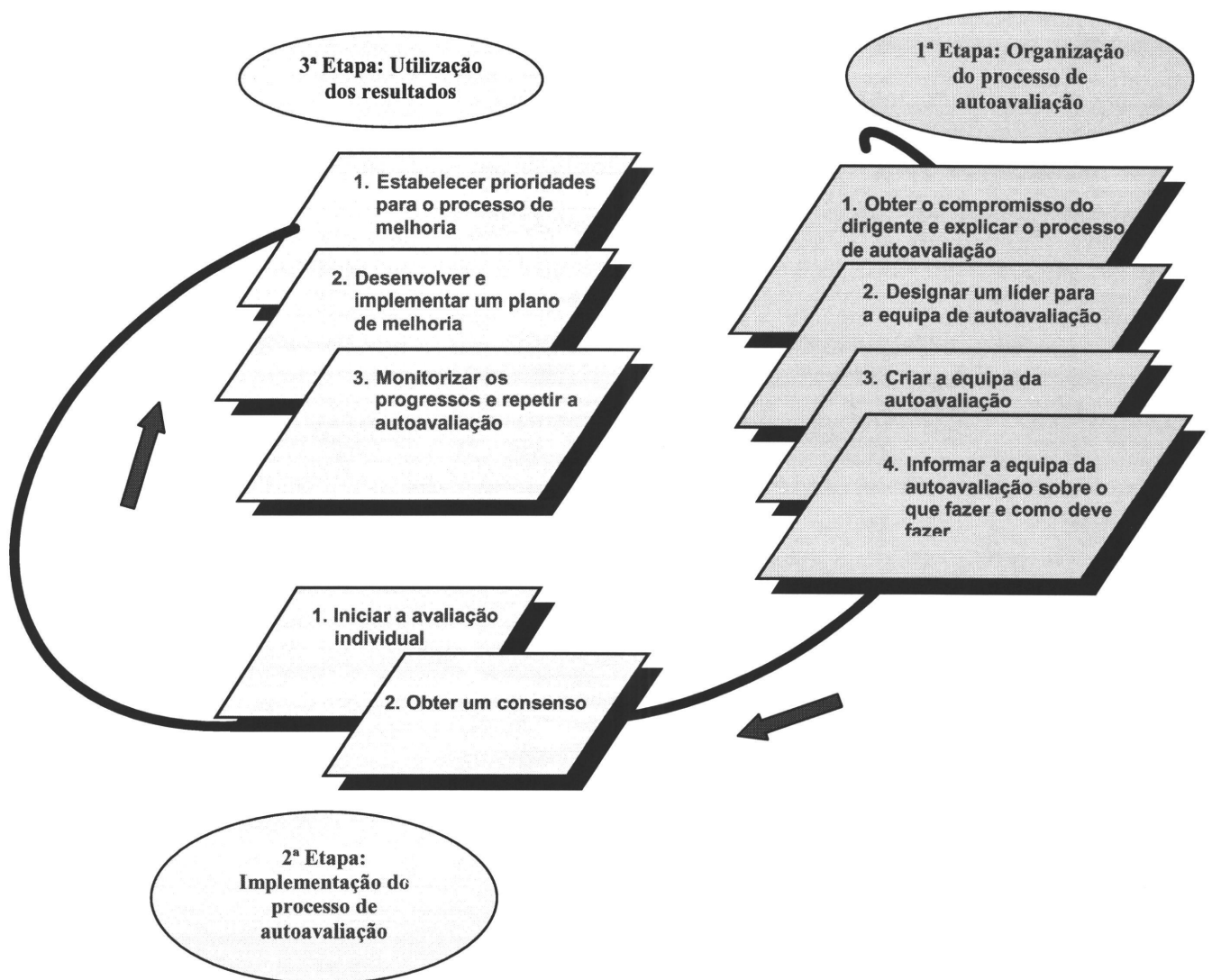
- Iniciar a avaliação individual – o líder da equipa deverá colocar-se à disposição dos outros elementos durante o processo de avaliação individual. Cada membro deve fazer uma avaliação rigorosa da organização explicando os pontos fracos e fortes advogados, através de indicadores ou evidências que justifiquem a pontuação atribuída;
- Obter um consenso – após a avaliação individual a equipa deverá reunir-se e acordar qual a pontuação a atribuir em cada sub-critério. O líder da equipa tem um papel importante neste processo de condução do grupo a um acordo. Não é forçoso que sejam encontrados todos os indicadores, mas aqueles que forem relevantes para a organização. Poderão ser adicionados outros que o grupo considere válidos para a avaliação.

## 3ª Etapa: Utilização dos resultados:

- Estabelecer prioridades para o processo de melhoria – o registo da autoavaliação deve ser comunicado à organização, examinada pela direcção de modo a identificar os principais resultados da autoavaliação. Na preparação do plano de acção, a direcção poderá utilizar uma abordagem estratégica que inclui as seguintes questões:
  - “Onde queremos estar nos próximos 5 anos?” (fixação de objectivos);
  - “O que devemos fazer para alcançar esses objectivos?” (estratégia/plano de acção);A gestão de topo pode considerar útil agrupar as áreas a melhorar em temas comuns antes de decidir quais as prioridades.
- Desenvolver e implementar um plano de melhoria – quando a CAF é utilizada como ponto de partida para um processo de melhoria de longo prazo, a avaliação pode começar por identificar áreas, que carecem de uma intervenção simples e rápida, devendo abarcar as pessoas que levaram a cabo a autoavaliação;

- Monitorizar os progressos e repetir a autoavaliação – após a elaboração do plano de melhoria e, durante a implementação das mudanças, é importante averiguar se as mudanças produziram o efeito positivo desejado e não estão a lesar actividades que a organização desenvolvia correctamente. A Figura 4 apresenta esquematicamente as etapas de aplicação do modelo CAF.

Figura 4 - Etapas de aplicação do modelo CAF



Fonte: Elaboração própria

O intuito da realização de acções de *benchmarking* é a de encontrar melhores formas de fazer algo, com base nos bons resultados atingidos por outras organizações. Assim, as organizações que pretendam modificar o seu desempenho, não só têm à sua disposição

esta ferramenta denominada *benchmarking* como poderão utilizar a CAF como ferramenta de análise organizacional que apoiará o seu uso.

### 2.2.3 O *Benchmarking*

Melhorar aprendendo com os outros é o conceito de base para a definição de *benchmarking*. Com esta ferramenta procuram-se as melhores práticas para melhoria do desempenho da organização, que está a sofrer um processo de autoavaliação.

Com o processo de *benchmarking* é possível a comparação de produtos, serviços, práticas e processos entre as organizações concorrentes ou consideradas líderes, onde se identifica a melhor entre as melhores. Desta forma, são objectivos do *benchmarking* aprender com os melhores, fixar novos padrões de desempenho em concordância com as melhores práticas conhecidas e, por último, aplicar o conhecimento de outros para alcançar novos padrões de desempenho ou até mesmo ultrapassá-los (Carvalho, s/data).

O *benchmarking* é uma ferramenta que centra a sua análise no exterior da organização, podendo ser sabiamente utilizada nos processos de melhoria contínua mas, nunca descurando os clientes, que deverão continuar a ser o foco das atenções.

O *benchmarking* ensina-nos como fazer mas não o que fazer. É um processo que, para ser bem sucedido, deve obedecer a alguns princípios básicos: reciprocidade; analogia, medição e validação (Carvalho, s/data).

É importante que as organizações possam desenvolver um processo de *benchmarking* com base na CAF. Os benefícios que daí podem advir são o auto-reconhecimento facilitado; a promoção do conhecimento das principais organizações concorrentes; provê uma melhor compreensão das necessidades e expectativas dos clientes; possibilita a aceleração e gestão de processos de melhoria e a criação de um sentido de premência na implementação das necessárias melhorias e pode ser aplicado quer ao nível operacional quer estratégico. O Quadro 10 indica, resumidamente, os diferentes tipos de *benchmarking*:

**Quadro 10 - Resumo dos diferentes tipos de benchmarking**

<b>Tipos</b>	<b>Características</b>
<b>Interno</b>	Comparar processos semelhantes entre departamentos da mesma empresa.
<b>Competitivo</b>	Comparar processos semelhantes entre empresas que sejam concorrentes directos.
<b>Funcional</b>	Comparar processos não apenas com os concorrentes directos, mas também com as melhores empresas que actuam em sectores de actividade semelhantes.
<b>Genérico</b>	Comparar processos com as melhores empresas independentemente do seu sector de actividade.

Fonte: Carvalho (s/data)

A utilização do *benchmarking* no processo de implementação da CAF é adaptada consoante as situações específicas. Neste âmbito, há três tipos de *benchmarking*, que se podem utilizar conforme se trate de comparar processos semelhantes entre departamentos da mesma organização (*Benchmarking* interno), entre departamentos de organizações diferentes (*Benchmarking* externo) ou entre organizações sedeadas em outros países (*Benchmarking* internacional) (DGAP, 2003).

O desenvolvimento de um estudo de *benchmarking*, embora simples, obedece a uma estrutura mínima que é necessária e que é proposta pela *International Benchmarking Clearinghouse* (IBC). Baseia-se em quatro passos que correspondem ao ciclo de Deming<sup>7</sup>. Os passos do modelo são relativamente directos e aplicáveis a qualquer organização, independentemente da sua dimensão:

- Planear o estudo: definir o que deve ser objecto de *benchmarking*; analisar o processo ou função; e preparar o plano de estudo;
- Recolha de dados: definir quem deve ser estudado; recolher dados de informações de domínio público e de outros obtidos através do contacto com as organizações;
- Análise de dados: análise dos dados recolhidos considerando as diferenças de desempenho e identificando os requisitos críticos dos processos responsáveis pelos bons resultados das melhores organizações;

<sup>7</sup> O ciclo de Deming (PDCA) é a melhor forma de gerir a melhoria contínua, numa abordagem sistémica e requer a definição de um plano (*Plan*), a sua execução (*Do*), a verificação dos resultados (*Check*) e a definição de acções em função destes, ou seja, agir (*Act*). Os quadros de avaliação são elaborados com base neste ciclo.

- Adaptar e melhorar: publicar os resultados obtidos; criar planos de melhoria para superar as lacunas; e implementar os planos.

Esta é, sem dúvida, uma ferramenta imprescindível para as organizações que procuram melhorar o seu desempenho.

A aplicação do modelo *Common Assessment Framework* a um Serviço da Administração Pública Portuguesa, nomeadamente aos Serviços Académicos da Universidade de Évora, é a temática que se aborda no capítulo seguinte.

### 3. Opções Metodológicas

Neste capítulo, para além da metodologia de investigação utilizada, far-se-á também uma breve abordagem sobre a fundação da Universidade de Évora, sua história e competências dos Serviços Académicos.

Este capítulo versará ainda sobre o estudo empírico realizado ao nível da autoavaliação dos Serviços Académicos da Universidade de Évora, através do uso de alguns critérios da ferramenta *Common Assessment Framework*. O trabalho de campo, a aplicação e recepção dos questionários, assim como a metodologia utilizada no tratamento e análise dos dados também são itens aqui focados. Do mesmo modo é feita uma alusão ao inquérito de opinião por questionário.

#### 3.1 A Universidade de Évora e os SAC

A Universidade de Évora funcionou durante dois séculos (1559-1759), sem interrupção da sua actividade. Durante este tempo foi considerada uma referência de alta qualidade, em Portugal, na Europa e até no Mundo. O padre Vaz de Carvalho (1980), escreveu sobre a importância da Universidade de Évora, dando ênfase aos seus mestres, ao valor do ensino ministrado e à quantidade de obras sobre variados temas que existiam em sua biblioteca e que lhe permitiram o reconhecimento nacional e além fronteiras.

Foi uma universidade entregue à Companhia de Jesus e não criada por eles. Os jesuítas solicitaram ao Infante D. Henrique que abrisse em Évora o Colégio do Espírito Santo, tendo sido inaugurado a 28 de Agosto de 1554, nos Paços Reais. Com o consentimento do Papa Paulo IV, expressa na bula *Cum a nobis* de Abril de 1559, foi criada a nova Universidade. Foi autorizada a leccionar todas as matérias, à excepção de Medicina, Direito Civil e a parte contenciosa do Direito Canónico conforme mencionado no livro *História da Universidade em Portugal*, editado pela Fundação Calouste Gulbenkian, (1997).



A inauguração solene da Universidade de Évora decorreu no dia 1 de Novembro de 1559. Porém, em Fevereiro de 1759, Marquês de Pombal expulsa os jesuítas, cessando-se de imediato todas as actividades académicas. Volta a reabrir só no Séc. XX, em 1973, com as suas antigas tradições em direcção ao futuro.

Encontra-se situada numa região agrícola, de grande beleza e riqueza arquitectónica, de rochas ornamentais, próxima de centros tecnológicos, urbanos e industriais. É, actualmente, um agente económico vital para a cidade de Évora.

Esta instituição comemora o seu aniversário no dia 1 de Novembro com a cerimónia da abertura solene do ano académico.

A Universidade de Évora goza de autonomia estatutária, científica, pedagógica, administrativa, financeira e disciplinar ao abrigo da lei de autonomia universitária (Lei n.º 108/88, de 24 de Setembro) e dos próprios Estatutos (Despacho normativo (extracto) n.º 6/2007, de 7 de Dezembro de 2006).

A sua missão consiste, de acordo com o artigo 2º dos estatutos, num “centro de criação, transmissão e difusão da cultura, da ciência e da tecnologia, que, através da articulação do estudo, da docência e da investigação, se integra na vida da sociedade.” São fins da Universidade de Évora, a formação humana, cultural, científica e técnica; a realização de investigação fundamental e aplicada; a prestação de serviços à comunidade, numa perspectiva de valorização recíproca; o intercâmbio cultural, científico e técnico com instituições congéneres nacionais e estrangeiras; a contribuição, no seu âmbito de actividade, para a cooperação internacional e para a aproximação entre os povos, com especial destaque para os países de expressão oficial portuguesa e os países europeus.

Os órgãos de governo desta instituição são, por enquanto, a assembleia e o senado universitários, o reitor e o conselho administrativo. No que respeita aos órgãos de coordenação científico-pedagógica estes são os Conselhos Científico e Pedagógico. A estrutura departamental desta universidade data de 1973, fazendo parte intrínseca do seu património e identidade. Este tipo de estrutura torna-a distinta da organização em faculdades, institutos ou escolas das demais universidades portuguesas. Cada área

departamental constitui uma unidade orgânica que assegura o ensino, a investigação e outros serviços especializados no respectivo âmbito científico, resultantes do agrupamento de departamentos afins.

Os serviços e recursos desta instituição, actualmente, são: Serviços Administrativos, Serviços Académicos, Serviços da Reitoria, Serviços de Informática, Serviços Técnicos e Serviço de Reprografia e Publicações, Serviços de Acção Social, Biblioteca, b-On, Arquivo Histórico, Assessoria Jurídica, Assessoria de Planeamento, Auditoria de Gestão, Centro de Avaliação de Português Língua Estrangeira (CAPLE), Centro de Documentação Europeia, Centro de Intervenção Psicológica, Conselho Editorial, Gabinete de Apoio às Actividades e Centros de Investigação (GAACI), Gabinete Mendeliev, Gabinete Técnico das Herdades Experimentais, Gabinete de Apoio Técnico ao Processo de Bolonha, Gabinete de Comunicação, Gabinete de Relações Internacionais, Gabinete de Relações Públicas, Hospital Veterinário, Núcleo Minerva, Núcleo de Apoio ao Estudante, Núcleo de Apoio à Gestão do PRODEP, Núcleo de Formação Contínua, Pavilhão Gimnodesportivo, Serviço de Meios Audio-Visuais<sup>8</sup>.

De acordo com os Estatutos da Universidade de Évora, os Serviços Académicos exercem a sua acção nos domínios pedagógico-administrativo, da vida escolar dos alunos, da concessão de graus e títulos académicos e do expediente e arquivo dos documentos a eles respeitantes.

”Está igualmente cometida a estes Serviços a organização dos processos administrativos de pós-graduação, nomeadamente mestrados, doutoramentos e outros cursos de formação avançada, ocupando-se ainda dos processos respeitantes às provas para obtenção do título de agregado.”<sup>9</sup>

Existiam na Universidade de Évora, no ano lectivo 2006/2007, 5276 alunos de licenciatura inscritos. No ano de 2007, à data em que foram facultados os dados referentes ao pessoal contratado pela Universidade de Évora, existiam conforme demonstra o Quadro 11, 400 colaboradores não docentes e 634 docentes.

---

<sup>8</sup> Informação disponível em <http://www.uevora.pt/>, consultado a 27/12/2007.

<sup>9</sup> Serviços Académicos, título disponível em (<http://www.uevora.pt/index.php?module=recurso&action=sac>), consultado a 27/12/2007.



**Quadro 11 - Colaboradores docentes e não docentes da Universidade de Évora**

<b>Tipo de colaborador</b>	<b>Número</b>
Colaboradores não docentes da Universidade de Évora	400
Docentes da Universidade de Évora	634

Fonte: Serviços Administrativos, 2007

Após a caracterização do serviço onde se realiza o estudo, é tempo de se iniciar o trabalho de campo. Os dados recolhidos e o método através do qual foram obtidos, serão objecto de análise nos pontos seguintes.

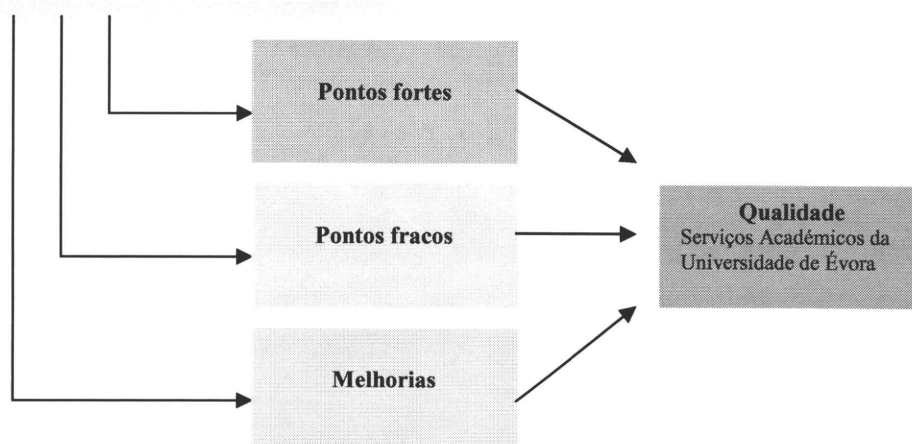
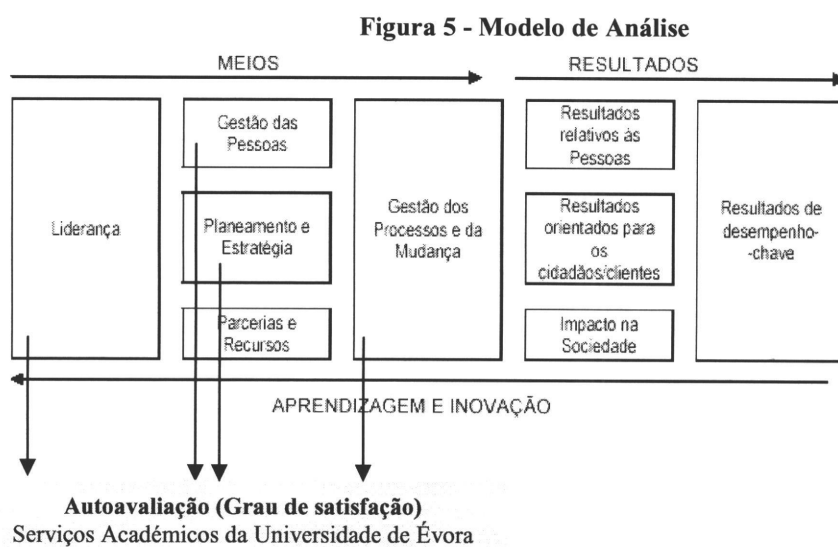
### **3.2 Objectivos**

Com este estudo aferir-se-á o grau de satisfação com a qualidade do serviço alvo de estudo, permitindo melhorar o sistema de gestão e o conhecimento real do mesmo, a criação de indicadores de controlo da qualidade e a definição de orientações estratégicas a nível institucional, no que concerne à área da qualidade dos serviços. Espera-se que futuramente, com a aplicação efectiva da CAF, passe a existir uma orientação interna para a qualidade na organização e a adopção de avaliações da qualidade como rotina na sua actividade, num contexto de Gestão da Qualidade Total.

Não foi possível a aplicação do critério 4 referente às parcerias e recursos uma vez que tem a ver com a forma como a Universidade de Évora, neste caso particular, dentro do seu grau de liberdade de actuação, gere os recursos internos de modo a prosseguir de forma sustentada a política e estratégia da organização e o eficaz funcionamento dos processos. Esta tarefa pressuporia uma análise detalhada dos recursos internos existentes e a forma como eles estão a ser afectados de forma a garantir que as relações de parceria e as relações de parceria com cidadãos/clientes sejam promovidas e implementadas e que o conhecimento, a tecnologia e os recursos financeiros e materiais sejam geridos. O tempo que esta pequena equipa de investigação necessitaria para levar a cabo mais esta tarefa, levaria a que não fosse possível concluir esta investigação dentro do prazo previsto.

Para tal, procedeu-se à aplicação de alguns critérios do instrumento de autoavaliação da qualidade Estrutura Comum de Avaliação, designadamente a Liderança, o Planeamento e Estratégia, a Gestão das Pessoas e a Gestão dos Processos e da Mudança, conforme o

modelo constante na Figura 5. Optou-se por estes critérios uma vez que se chegaria aos resultados pretendidos através da aplicação simples de questionários a diferentes públicos alvo. Poder-se-ia colocar a questão se com este estudo não se estariam a obter resultados. É óbvio que sim mas, faltando alguns dos elementos (saber a opinião dos colaboradores docentes, dos colaboradores não docentes externos aos Serviços Académicos, entre outros) não se quis afirmar que se estariam a obter os resultados preconizados no modelo CAF.



Fonte: Elaboração própria

Optou-se pela realização de três inquéritos por questionário, a vários grupos da Universidade de Évora. O primeiro grupo foi constituído pelos alunos de licenciatura inscritos na Universidade de Évora, no ano lectivo 2006/2007. Um segundo foi

constituído pelos colaboradores internos dos Serviços Académicos da Universidade de Évora. E um terceiro reuniu as chefias existentes nesses mesmos serviços.

Com a realização destes inquéritos, pretendeu-se analisar o grau de satisfação dos alunos de licenciatura da Universidade de Évora, relativamente a vários aspectos dos Serviços Académicos desta instituição, nomeadamente relativos à imagem global, ao envolvimento e participação, às acessibilidades e aos produtos e serviços fornecidos.

No que respeita aos colaboradores internos dos SAC, pretendeu-se averiguar, para além dos indicadores referidos anteriormente, o grau de satisfação quanto à sua satisfação global com os SAC; à gestão e sistemas de gestão; às condições de trabalho; ao desenvolvimento da carreira; aos níveis de motivação; ao estilo de liderança (gestores de topo e intermédios); e às condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços.

No que concerne às chefias, pretendeu-se com a aplicação de um questionário, diagnosticar um certo número de itens relacionados com a qualidade dos serviços prestados pelos Serviços Académicos, nomeadamente no que respeita à liderança; ao planeamento e estratégia; à gestão das pessoas; e à gestão dos processos e da mudança. O Quadro 12 resume os indicadores obtidos por critério analisado.

**Quadro 12 - Resumo dos indicadores por critério**

<b>Critério</b>	<b>Indicadores</b>
Liderança (O que a liderança faz para:)	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Dar uma orientação à organização;</li> <li>♦ Desenvolver e implementar um sistema de gestão da organização;</li> <li>♦ Motivar e apoiar as pessoas da organização e servir de modelo.</li> </ul>
Planeamento e estratégia (O que a organização faz para:)	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Desenvolver, rever e actualizar o planeamento e a estratégia;</li> <li>♦ Implementar o planeamento e a estratégia em toda a organização.</li> </ul>
Gestão das pessoas (O que a organização faz para:)	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Planear, gerir melhorar os recursos humanos em sintonia com o planeamento e estratégia;</li> <li>♦ Identificar, desenvolver e usar as competências das pessoas em articulação com os objectivos e metas organizacionais e individuais e de grupo;</li> <li>♦ Envolver as pessoas através do diálogo e da delegação de responsabilidades.</li> </ul>
Gestão dos processos e da mudança (Forma como a organização:)	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Identifica, concebe, gere e melhora os processos;</li> <li>♦ Planeia e gere a modernização e a inovação</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria

A utilização de questionários é sugerida pela Direcção Geral da Administração Pública (DGAP), disponibilizando os modelos que serviram de base, com alguma adaptação, à elaboração dos aplicados nesta investigação. Os Anexos 2, 3 e 4 apresentam os questionários aplicados.

Deste modo, esta informação recolhida e analisada será muito útil aos Serviços Académicos da Universidade de Évora, dado que lhes permitirá começar a subir os difíceis degraus da escadaria da excelência, em termos de qualidade dos serviços que presta.

O modelo CAF baseia-se num processo de autoavaliação das organizações. Sabendo que as autoavaliações permitem às instituições terem um conhecimento mais profundo do que são, do propósito da sua existência, do público que servem e do que estes pretendem, a implementação de um processo de autoavaliação permite que todas as partes envolvidas sejam ouvidas e, certamente, contribuir para a melhoria dos serviços prestados. Constituem assim, fontes privilegiadas de informação com forte potencial contributivo para o processo de melhoria contínua que a organização pretende.

Para Moreira (2007), no desenvolvimento de um inquérito, a fase do trabalho de campo é a mais dispendiosa e a mais delicada. Por ser um aspecto importante, este assunto será abordado no ponto 3.4 – O trabalho de campo.

### **3.3 A População alvo e o Processo de amostragem**

#### **3.3.1 Escolha da População alvo**

Normalmente, os trabalhos de investigação não conseguem incidir sobre a totalidade da população, quando se trata por exemplo, de uma população de um país, de uma cidade, etc. A solução passa então por trabalhar sobre uma pequena porção desta realidade - amostra - e que deve ser representativa do universo em estudo. Esta amostra deverá funcionar como um retrato a uma escala reduzida do universo total para se chegar a conclusões gerais (Bugeda, 1974).

Neste trabalho de investigação, sobre a qualidade dos serviços prestados pelos Serviços Académicos da Universidade de Évora, foram definidas as seguintes populações alvo:

- 1- Alunos de licenciatura inscritos na Universidade de Évora, no ano lectivo 2006/2007, composta por 5276 indivíduos;
- 2- Colaboradores dos Serviços Académicos, com 17 indivíduos;
- 3- Gestor de Topo e Responsáveis de Sector dos Serviços Académicos, composta por 5 elementos.

Assim, é com base nestas populações que, serão extraídas as respectivas amostras tornando exequível esta investigação. De realçar a importância de que se reveste a definição das populações alvo, para que as questões dos questionários sejam aplicadas aos indivíduos certos.

### **3.3.2 O Processo de Amostragem**

A base de amostragem consiste no elenco dos elementos da população, a partir da qual se vai seleccionar a amostra.

No âmbito deste trabalho de pesquisa, a obtenção das listagens referentes às populações alvo seleccionadas, não constituiu qualquer problema. Depois de solicitada a devida autorização para a obtenção das listagens necessárias, foram as mesmas facultadas pelos respectivos serviços. A listagem dos alunos de licenciatura, com a devida autorização dos Serviços Académicos, foi facultada pelos Serviços de Informática da Universidade de Évora. A listagem referente ao pessoal não docente dos SAC foi facultada pelos Serviços Administrativos.

A listagem dos alunos de licenciatura contém a seguinte informação: curso, código da disciplina, nome da disciplina e total de alunos inscritos por disciplina.

A listagem da totalidade dos funcionários docentes e não docentes da Universidade de Évora, em 29 de Agosto de 2007, fornece a seguinte informação: nome, categoria e serviço/departamento a que pertence. Esta listagem incluía todos os funcionários não docentes da Universidade de Évora, incluindo os dos Serviços Académicos a quem foram aplicados outros questionários. Da análise feita, detectou-se que apenas 22

peçoas trabalham nos SAC. Por motivos de confidencialidade dos dados, esta listagem não se apresentará em anexo ao estudo.

Como já referido no ponto anterior, na fase de selecção da amostra as preocupações são centradas ao nível do apuramento dos indivíduos, que vão ser alvo do estudo. Para os seleccionar existem várias técnicas de amostragem, que variam entre aleatória, não aleatória ou a combinação de ambas (Vicente, Reis e Ferrão, 2001).

Assim, a determinação do número de elementos a incluir numa amostra, de modo a que esta seja representativa do universo e da qual se possam extrair estimativas gerais, é o primeiro grande problema prático com que o investigador se depara (Bugeda, 1974).

A amostra é um subconjunto ou parcela de indivíduos, que pertencem a uma determinada população (Fonseca e Martins, 1996; Vicente, Reis e Ferrão, 2001; Silvério, 2003).

De acordo com o que foi referido anteriormente, o Quadro 13 apresenta uma síntese dos seguintes elementos da amostra em estudo: populações alvo, populações, amostras, local de aplicação de questionários e período de estudo:

**Quadro 13 - Elementos da amostra em estudo**

<b>População-alvo</b>	<b>População</b>	<b>Amostra</b>	<b>Local de aplicação de questionários</b>	<b>Período de estudo</b>
Alunos de licenciatura da Universidade de Évora inscritos no ano lectivo 2006/2007	5276	1000	Edifícios do “Campus” da Universidade de Évora	Maio e Junho de 2007
Colaboradores não docentes dos Serviços Académicos da Universidade de Évora	17	17	Edifício Santo Agostinho da Universidade de Évora	Dezembro de 2007
Gestor de Topo e Responsáveis de Sectores dos Serviços Académicos da Universidade de Évora	5	5	Edifício Santo Agostinho da Universidade de Évora	Novembro de 2007

Fonte: Elaboração própria



Para seleccionar os elementos da população alvo relativa aos alunos de licenciatura da Universidade de Évora inscritos no ano lectivo 2006/2007 teve-se em consideração o Regulamento Escolar Interno, nomeadamente o ponto 2 do seu artigo 2º “Participação nas situações de ensino-aprendizagem”, o critério de selecção dos potenciais inquiridos foi o de destacar por cada curso de licenciatura, a disciplina que tivesse o maior número de alunos inscritos mas, com um número não inferior a 20 alunos. Dada a interdisciplinaridade dos cursos de licenciatura da Universidade de Évora, as disciplinas escolhidas para aplicação dos questionários não englobaram somente alunos do curso seleccionado. Assim, para obviar essa questão e dado o facto de muitos alunos faltarem, em especial na última semana de aulas, e ainda no intuito de diminuir o enviesamento dos resultados, foram aplicados 1000 questionários e validados mais de 800. O Quadro 14 apresenta os cursos de licenciatura e respectivas disciplinas em que o questionário foi aplicado.

**Quadro 14 - Elementos da amostra da população alvo, relativa aos “alunos de licenciatura da Universidade de Évora inscritos no ano lectivo 2006/2007”**

Curso	Disciplina (COD)	Disciplina	Inscritos
Arquitectura	2181	Desenvolvimento da Arquitectura e da Urbanística I	93
Arquitectura Paisagista	0579GEO	Geografia Física	87
Artes Visuais	0323VIS	Comunicação Visual	57
Biologia	0148BIO	Botânica I	70
Bioquímica	13	Análise Instrumental	57
Ciências do Ambiente	0136MAT	Introdução à Probabilidade e Estatística	30
Economia	GES0065	Elementos de Análise Financeira	196
Educação de Infância	4012LLT	Língua Portuguesa	82
Educação Física e Desporto	4104SBE	Actividade Física Adaptada	68
Engenharia Agrícola	331	Planeamento da Empresa Agrícola II	24
Engenharia Alimentar	0994QUI	Métodos Instrumentais de Análise	26
Engenharia Biofísica - Ordenamento e Gestão Ambiental	1429PBP	Caracterização e Uso da Vegetação	28
Engenharia Civil	0136MAT	Introdução à Probabilidade e Estatística	92
Engenharia Geológica	0136MAT	Introdução à Probabilidade e Estatística	21
Engenharia Informática	0136MAT	Introdução à Probabilidade e Estatística	117
Engenharia Mecatrónica	0136MAT	Introdução à Probabilidade e Estatística	42
Engenharia Zootécnica	1023ZOO	Nutrição e Alimentação Animais II	38
Ensino Básico - 1º Ciclo	0851LLT	Língua Portuguesa	48
Ensino de Física e Química (Ref.1993)	1813	Introdução à Física Quântica	27
Estudos Portugueses Espanhóis	3857LLT	Língua Espanhola II	33
Estudos Teatrais	0418ART	Dramaturgia II	34
Filosofia	1531	Filosofia Contemporânea II	23
Geografia	0579GEO	Geografia Física	30
Gestão	ECN0149	Princípios de Macroeconomia	161
História	1372HIS	Teoria das Fontes e Problemática do Saber Histórico II	34
Línguas e Literaturas	0866LLT	Linguística Portuguesa IV	24
Matemática e Ciências da Computação	3865MAT	Lógica Computacional	39
Medicina Veterinária	0207ZOO	Anatomia	90
Música	4258ART	Formação Auditiva IV	30
Psicologia	1432	Análise de Dados Multivariados em Ciências Humanas e Sociais	119
Química	1191QUI	Química Analítica I	27
Sociologia	SOC0163	Seminário II	146
Turismo	SOC0030	Comunicação e Turismo	108

Fonte: Serviços de Informática e Serviços Académicos (2007)

Para a recolha da informação pretendida, optou-se pela aplicação de um questionário em formato de papel, em sala de aula, de forma a garantir uma considerável taxa de resposta. Foram aplicados 1000 questionários e foram recolhidos 896, que corresponde a uma taxa de resposta de 89,6%.



No que respeita à selecção dos elementos das amostras das restantes populações alvo, optou-se por uma metodologia diferente, dado que se tratava de populações muito pequenas. No que se refere aos colaboradores dos Serviços Académicos, com e sem funções de chefia, foram aplicados questionários à totalidade das populações. Assim, foram entregues 17 questionários para os colaboradores internos e 5 para as chefias tendo sido recolhidos, respectivamente 15 e 4, obtendo-se uma taxa de resposta de 88% e 80%, respectivamente. Estes foram entregues em mão ao Director dos serviços num número de exemplares suficiente para todos os colaboradores responderem. Foi dado um prazo de duas semanas para obtenção das respostas das duas populações. Optou-se por uma aplicação no local de trabalho porque, segundo Ghiglione e Matalon (2001), quando são inquiridas nos seus locais de trabalho, “as pessoas tendem a situar-se no seu papel de trabalhadores” e isso é uma mais valia para este trabalho, uma vez que o tema da investigação se relaciona com a sua actividade profissional e com as condições de trabalho que lhes são oferecidas. De realçar que foram feitas duas sessões de esclarecimento a todos os colaboradores destes serviços, para que estes fossem devidamente esclarecidos sobre a ferramenta, que se pretendia implementar, e sua importância para o alcance da excelência nos serviços prestados. Com estas sessões de esclarecimento sobre a metodologia CAF também se pretendia que, ao depararem-se com um questionário, os colaboradores não se sentissem constrangidos e intimidados em responder o mais fielmente possível às questões aplicadas, conhecendo claramente o objectivo do questionário e do trabalho de investigação em curso.

### **3.4 O Trabalho de campo**

O trabalho de campo não é mais do que a recolha dos dados, através do método que foi seleccionado para o efeito, onde se inclui a supervisão de todo o processo (Silvério, 2003).

No caso presente, a recolha dos dados foi feita pelo próprio, com a colaboração de docentes, que se prontificaram em aplicar os questionários dos alunos de licenciatura, em sala de aula, por não ser possível ao investigador estar em vários locais em simultâneo. A sua única função, embora essencial para o sucesso do trabalho, foi de aplicação, recolha e devolução dos questionários ao investigador.

O uso da ferramenta de autoavaliação CAF preconiza a aplicação de questionários de satisfação a outro tipo de clientes que, no caso presente, seriam representados pelos colaboradores não docentes da Universidade de Évora externos aos Serviços Académicos e pelos docentes. Este instrumento prevê ainda a aplicação de um questionário de satisfação para serviços/clientes e a realização de uma entrevista ao gestor de topo da organização. Estes questionários e a entrevista não foram realizados, pela insuficiência de tempo e pelo reduzido número de elementos da equipa de investigação, uma vez que se pretendia o cumprimento do tempo previsto para a realização deste trabalho de investigação.

### **3.4.1 Fontes de dados primários e secundários**

A pesquisa e recolha de elementos relacionados com a temática abordada ao longo desta investigação teve origem numa pesquisa bibliográfica pormenorizada, nomeadamente através da consulta de livros, artigos científicos, *Internet*, revistas da especialidade (qualidade), documentação produzida e editada pela Universidade de Évora, dissertações de mestrado, teses de doutoramento e trabalhos variados sobre a aplicação da metodologia CAF a diversas entidades públicas nacionais.

A revisão da literatura efectuada permitiu o enquadramento conceptual do tema, a definição das palavras chave, da definição do esquema de trabalho, da estrutura da dissertação e da elaboração dos diferentes questionários a aplicar a diferentes populações alvo.

Todos os dados recolhidos relativos a esta temática e que constituem fontes de dados secundários se revelaram de extrema importância para o sucesso da investigação e para esta apresentação.

Por a CAF ser uma metodologia de autoavaliação da qualidade, aplicada a qualquer instituição pública, e de se pretender que os estudos efectuados sejam comparáveis, o método de recolha de informação dos dados primários será feito através da aplicação dos já referidos questionários. No Manual de Apoio para Aplicação da Estrutura Comum de Avaliação (CAF, 2005) é sugerida a utilização de questionário, sendo que,

os modelos por estes proporcionados podem ser adaptados consoante a realidade da organização ou situação em análise.

O método da comunicação recorrendo ao uso dos questionários é mais rápido e versátil (tamanho do questionário pode variar), implicando, geralmente, menos custos na sua utilização, obtendo-se através dele, a grande maioria, se não a totalidade, dos dados pretendidos. No entanto, é um método que pode apresentar imprecisões, os respondentes podem ser influenciados nas suas respostas (caso esteja presente o entrevistador), dependendo da sua boa vontade, sinceridade e memória para o que lhe é solicitado. Na utilização deste método há que ter em atenção a concepção do instrumento de observação (capaz de gerar as informações pretendidas para teste das hipóteses), a necessidade de testar o instrumento criado (realização do pré-teste) e, por último, a operação da recolha dos dados (recepção das respostas) (Silvério, 2003).

Dado o interesse do tema abordado nos questionários, esperava-se que os inquiridos quebrassem a inércia, que geralmente caracteriza os respondentes a qualquer questionário, e respondessem em grande número (em especial os estudantes, principais utilizadores dos SAC da UE), por considerarem que a opinião emitida poderia ajudar na melhoria dos serviços que lhes são prestados.

### **3.5 Os questionários**

Para aplicação do modelo CAF a qualquer organismo público, a Direcção Geral da Administração Pública (DGAP), sugere a utilização de questionários. Foram esses modelos que serviram de base à elaboração dos questionários aplicados nesta investigação. Porém, salienta-se que foram efectuadas adaptações relevantes e necessárias nesses questionários.

Apesar das técnicas de investigação terem evoluído, o questionário continua a ser o instrumento de investigação social mais usado. Deve-se isto ao facto de ser dos instrumentos mais económicos e não necessitar, para a sua aplicação, de uma equipa de técnicos especializados (Bugada, 1974). A elaboração de um bom questionário não é tarefa fácil. Bowley (1926), no seu livro *Elements of Estatics*, menciona quais as regras para a elaboração de um bom questionário:

- 1- Elaborar um pequeno número de questões;
- 2- As perguntas devem estar elaboradas de forma a que requeiram sempre uma resposta numérica ou simplesmente uma afirmação ou negação ou de selecção de uma categoria proposta,
- 3- As perguntas têm de ser fáceis e escritas de forma fácil para poderem ser compreendidas, pelas pessoas a quem se destinam;
- 4- As questões devem estar formuladas para que não haja dúvidas;
- 5- As perguntas não devem ser indiscretas;
- 6- No possível, as perguntas aplicadas devem ser corroboradas;
- 7- As questões devem estar elaboradas de forma a que os inquiridos respondam directa e inequivocamente ao ponto da informação que se pretende;

Num processo de recolha de informação foi fácil perceber que um questionário é uma fonte privilegiada de informação e que não deixa de ser, por isso, um bom processo de recolha da mesma. Vicente, Reis e Ferrão (2001), consideram que na concepção de um questionário assume suma importância a “Definição do conteúdo e da forma do questionário”, o “Pré-teste”, e a “Elaboração da versão definitiva”.

Na elaboração dos questionários teve-se em consideração, tal como refere Reis e Moreira (1993), determinados requisitos gerais de qualidade, tais como: a sua relevância, interesse, importância e exaustão, a sua forma de apresentação e a eliminação do enviesamento. De forma a garantir, o mais possível estas características, o anonimato dos respondentes foi assegurado, há referência a unidades de medida e optou-se, na maioria dos questionários, por questões fechadas. Ao escolher questões fechadas permite-se a comparabilidade das questões e, por outro lado, os inquiridos consideram-nas mais fáceis de responder. Igualmente, para o investigador essas questões tornam-se mais fáceis de analisar, sendo, porém, difícil construir as opções de resposta, o registo e a sua interpretação das respostas. Quando estas questões são mistas e muito poucas abertas não deixam espaço para o inquirido revelar a relevância que o assunto tem para si, podendo identificar as suas motivações (Foddy, 1996).

Na elaboração de um questionário, a impressão e o *layout* são de extrema importância, para que impressione de forma positiva os respondentes. Tudo deve ser considerado, desde a sua apresentação, tipo de papel, etc., bem como o tamanho do questionário, que

deve ser adequado à população a que se destina. Daí a necessidade de se conhecer bem a população alvo. Neste sentido, a elaboração de um questionário pode influenciar bastante a validade da informação recolhida (Vicente, Reis e Ferrão, 2001).

Neste estudo científico, para cada população alvo, foi apresentado um tipo de questionário específico. No seio de cada população alvo, todos os inquiridos respondem às mesmas questões que já estão pré-definidas, apresentadas e colocadas da mesma forma, com as mesmas opções de resposta. Considera-se que este instrumento foi uma boa escolha, dado que se obteve uma recolha de dados sobre as características sociais e demográficas, comportamentais e de conhecimento da população alvo. Por outro lado, apresenta algumas questões abertas que se consideraram importantes para implementação de um processo de melhoria contínua.

Outro aspecto a ter em consideração quando se elabora um questionário, é ter presente o que se pretende medir. É necessário descrever como vai ser medido determinado atributo ou conceito (Zickmund, 1997; Silvério, 2003). O conceito, segundo Zickmund (1997), é o correspondente a um factor concreto (sexo, idade, etc.), não havendo, por isso, grande dificuldade de medição. As dificuldades surgem quando se refere factores como gostos, personalidade, etc. Nestes casos, há que operacionalizar o conceito de forma a poder ser possível medi-lo.

A utilização de escalas é muito importante. Para Reis e Moreira (1993) e Malhotra (1999) é uma forma de medir atitudes, percepções, preferências, entre outras. As escalas de resposta são representações de respostas possíveis (Vilares e Coelho, 2005). As escalas têm de ser seguras. Essa segurança apenas é absoluta em teoria. Chama-se segurança (confiança ou precisão) de uma escala, à medida que após ser aplicada várias vezes a uma mesma situação proporciona resultados idênticos ou muito aproximados (Bugeda, 1974).

Nos questionários aplicados, a escala de Likert (por exemplo: 1- Nunca, 2 – Algumas vezes, 3 – Indeciso, 4 – Frequentemente, 5 – Sempre) foi utilizada, assim como a escala nominal (por exemplo: 1 – Não, 2 – Sim). As escalas aplicadas foram as consideradas mais adequadas ao estudo em questão, após tomados em consideração os seguintes

aspectos: número de categorias utilizadas na escala, equilíbrio da escala, número de categorias, rótulo das categorias e técnica de escolha (Silvério, 2003).

As questões utilizadas nos três questionários aplicados foram de três tipos: fechadas, abertas e mistas. Considera-se que as questões colocadas foram expostas de forma clara, objectiva e precisa.

Nas perguntas abertas os respondentes são convidados a expressarem a sua própria opinião sobre um determinado item. Em relação às questões fechadas é solicitado ao respondente que eleja de entre as opções apresentadas aquela que considera mais apropriada. Neste caso, foram utilizadas formulações dicotómicas (respostas do tipo: Sim/Não), de escolha múltipla (várias opções de resposta para um determinado item) e de escala (utilização de uma escala que assinale várias opções que podem expressar a opinião do respondente) (Ghiglione e Matalon, 2001; Silvério, 2003).

As questões abertas colocadas nos questionários tiveram o intuito de dar oportunidade aos inquiridos de se expressarem livremente sobre o assunto e daí retirar valor acrescentado para as conclusões do trabalho de investigação (Ghiglione e Matalon, 2001).

Exemplo de questão aberta, retirada do questionário aplicado aos cidadãos/clientes - Alunos de licenciatura da Universidade de Évora:

“Indique, resumidamente, o que falta na prestação de serviços pelos Serviços Académicos da Universidade de Évora para que o seu grau de satisfação seja 5 – Muito satisfeito”

Exemplo de uma questão fechada, retirada do questionário aplicado aos cidadãos/clientes - Alunos de licenciatura da Universidade de Évora:

“Em relação aos Serviços Académicos da Universidade de Évora (SAC), indique o seu grau de satisfação no que respeita a:”

Nas perguntas fechadas utilizaram-se questões do tipo dicotómico, múltipla e de escala.

A título de exemplo:

- Identificação do sexo (comum a todos os questionários aplicados); (dicotómico)

- Solicitação de opinião sobre o que considera ser a missão dos Serviços Académicos, para a qual são fornecidas quatro opções de resposta; (múltipla)
- Solicitação ao respondente sobre o seu grau de satisfação relativamente a vários pontos relacionados com a prestação de serviços dos Serviços Académicos. (escala) Neste caso é solicitado que seja dado a conhecer o grau de satisfação que vai do 1 – Muito insatisfeito, 2, 4 e 5 – Muito satisfeito, tendo sido colocada à direita em separado uma classe de indiferença/indecisão (3- Não sei/não se aplica/estou indeciso).

Considerou-se esta última questão com o número 3, por ser uma questão de indiferença, pois caso se considerasse outro valor, aquando do tratamento dos dados, ficaria sujeito a um valor irrealista.

Neste último tipo de questão (escala) colocada em alguns dos questionários aplicados, optou-se sempre por um número par de modalidades de resposta, de modo a evitar o refúgio comum dos respondentes na opção central, geralmente de indiferença. Essa opção foi colocada à margem, separada das restantes opções, para que o respondente, sem uma opinião claramente formada sobre um determinado item, pudesse responder.

Exemplo de uma questão mista, retirada do questionário aplicado aos colaboradores dos Serviços Académicos:

“Qual pensa ser a missão da Universidade de Évora?”

As questões ao serem formuladas têm de cumprir o objectivo de facultar ao investigador, a informação que este deseja para atingir um objectivo estabelecido. É de facto imperioso que as questões sejam formuladas de forma a obter a informação que é necessária e não outra. Há por isso que evitar erros e ser cuidadoso (Ghiglione e Matalon, 2001). Assim, pode-se afirmar que, na construção de um questionário, a redacção das perguntas é uma das tarefas mais críticas e difíceis (Silvério, 2003).

Na formulação das questões, utilizou-se uma linguagem simples e adequada ao público a que se destinava, clara, coerente, homogénea e directa ao longo de todo o questionário, incluindo-se apenas um assunto; formulação curta e com estruturas gramaticais simples (Vilares e Coelho, 2005).

Nos questionários de satisfação dos cidadãos/clientes alunos de licenciatura, foram redigidas seis questões. É constituído por uma página e meia, sendo que a primeira página apresenta o símbolo da instituição, o título do questionário e o público a que se destina, o objectivo da aplicação dos mesmos, as questões para caracterização dos respondentes e a questão relativa ao grau de satisfação para com os serviços prestados pelos Serviços Académicos. Na segunda página, encontra-se a questão aberta e os agradecimentos pelo testemunho prestado. (ver Anexo2). Optou-se por elaborar um questionário com 3 grupos de questões, em que o primeiro grupo diz respeito à caracterização dos respondentes, o segundo grupo diz respeito ao grau de satisfação e o terceiro grupo reporta-se à questão aberta em que o respondente poderá expressar a sua própria opinião sobre o tema.

A elaboração deste questionário, e dos demais aplicados no âmbito deste trabalho, foi baseada nos questionários da Direcção Geral da Administração Pública pelo que não se alterou, na essência, a estrutura dos mesmos. (Ver Anexo 1 – questionários da DGAP)

Os outros questionários dirigidos aos colaboradores dos Serviços Académicos e seus dirigentes apresentam uma estrutura algo diferente e são substancialmente mais extensos.

No questionário de diagnóstico e satisfação para colaboradores internos “Colaboradores dos Serviços Académicos”, foram escritas 54 questões. Este questionário contém sete páginas, sendo de destacar que na primeira página apresenta o símbolo da instituição, o título do questionário e o público a que se destina e o objectivo da aplicação dos mesmos; e na última página as questões relativas à caracterização do respondente e os agradecimentos pela colaboração prestada (ver Anexo 3). Apresenta uma estrutura igualmente baseada nos questionários da Direcção Geral da Administração Pública e adaptada à realidade em estudo, fechando-se a quase totalidade das questões e adoptando, por vezes escalas diferentes das propostas, consideradas mais convenientes. Partiu-se de questões mais gerais para questões com características mais específicas, identificando-se claramente o critério que estava em avaliação.



Por último, no questionário de diagnóstico dos gestores dos Serviços Académicos da Universidade de Évora, foram redigidas 72 questões. Este questionário apresenta a mesma estrutura e *layout* que o questionário mencionado anteriormente, apresentando-se com as mesmas sete páginas (ver Anexo 4).

Apesar destes dois últimos questionários serem muito extensos, considerou-se serem de fácil leitura, com um *layout* agradável e que demorariam entre 15 a 20 minutos a serem respondidos logo, o ideal para o objectivo pretendido.

De forma a não “obrigar” os colaboradores ao preenchimento de dois questionários (um de diagnóstico outro de satisfação), foi opção juntar ambos.

Entre os investigadores tem-se vindo a tornar prática corrente realizar um teste prévio ao questionário a aplicar, numa pequena amostra constituída por elementos pertencentes à população alvo (Foddy, 1996; Moreira, 2007). Este teste permite identificar e eliminar potenciais problemas, como questões “não conformes” (Bugeda, 1974; Silvério, 2003). Essencialmente, pretende-se saber se as perguntas fazem sentido, se são compreendidas e se se obtém as respostas desejadas; se a codificação e categorização estão bem formuladas; se a sequência lógica, a duração e as instruções são suficientes (Moreira, 2007).

Considerou-se que por se basearem em questionários da Direcção Geral da Administração Pública, testados em diversas organizações, a ocorrência de muitas disfunções e diversas anomalias e imprecisões, já estariam obviadas.

No entanto, o questionário de satisfação cidadãos/clientes “Alunos de Licenciatura da Universidade de Évora” foi sujeito a um pré-teste. Foi aplicado a 20 alunos que pertenciam à população alvo. Tal como previsto, não se registou qualquer disfunção, pelo que não foi necessário proceder a qualquer alteração nas questões, quer de conteúdo quer de redacção, nem na apresentação do mesmo.

Os questionários dos colaboradores dos Serviços Académicos e dos gestores não foram sujeitos a pré-teste por a população ser muito pequena, correndo-se o risco de não

responderem ao questionário se se apresentasse uma segunda vez (embora pudesse melhorar devido a eventuais alterações sugeridas).

Uma vez assumidos os pressupostos anteriores e, ainda que sujeito a erros, decidiu-se avançar com todo o processo de recolha de informação.

### 3.6 As matrizes dos questionários

Tendo como base o que foi mencionado referente à concepção de questionários, procedeu-se à elaboração dos três questionários a aplicar nesta investigação. Assim, nos pontos seguintes serão apresentadas as matrizes seguintes: questionário de satisfação para cidadãos/clientes: alunos de licenciatura, questionário de diagnóstico e satisfação para colaboradores dos Serviços Académicos e questionário de diagnóstico para gestores dos Serviços Académicos, todos da Universidade de Évora.

#### 3.6.1 Questionário de satisfação para cidadãos/clientes

As considerações efectuadas no ponto anterior permitiram a elaboração da matriz do questionário de satisfação para cidadãos/clientes concebido para os alunos de licenciatura da Universidade de Évora e que se apresenta no Quadro 15.

**Quadro 15 - Inventário de Questões do Questionário de Satisfação para cidadãos/clientes: Alunos de Licenciatura da Universidade de Évora**

Categories	Subcategories	Questões	Objectivos
Caracterização do respondente	Caracterização Pessoal	<ul style="list-style-type: none"> <li>☒ Sexo</li> <li>☒ Idade</li> <li>☒ Estado Civil</li> </ul>	Caracterizar os respondentes relativamente à idade, ao género e ao seu estado civil, de forma a averiguar se estas características influenciam a opinião sobre o grau de satisfação dos respondentes sobre a qualidade dos Serviços Académicos da Universidade de Évora.

	Situação estudantil	<ul style="list-style-type: none"> <li>☒ Tipo de estudante</li> </ul>	Caracterizar o tipo de estudante de licenciatura da Universidade de Évora, para se averiguar se esta característica influencia a opinião dos respondentes sobre a qualidade dos Serviços Académicos da Universidade de Évora.
Grau de Satisfação	Imagem global dos SAC da Universidade de Évora	<ul style="list-style-type: none"> <li>☒ Modo como lhe foi prestado qualquer serviço solicitado aos SAC</li> <li>☒ Simpatia dos funcionários dos SAC</li> <li>☒ Cortesia e igualdade do atendimento feito pelos SAC</li> <li>☒ Receptividade dos funcionários dos SAC à sua solicitação</li> <li>☒ Clareza da informação prestada pelos SAC</li> <li>☒ Aplicação de medidas correctivas pelos SAC em função das sugestões e reclamações que tenha efectuado ou que saiba que alguém efectuou</li> <li>☒ Satisfação global com o desempenho dos SAC</li> </ul>	Pretende-se saber a opinião dos alunos quanto à imagem global dos Serviços Académicos que é transmitida e o seu grau de satisfação
	Acessibilidades dos SAC da Universidade de Évora	<ul style="list-style-type: none"> <li>☒ Acessibilidade à informação que deve ser facultada pelos SAC</li> <li>☒ Acesso descentralizado aos SAC através de computador de qualquer edifício da Universidade de Évora via <i>Internet</i></li> <li>☒ Horários de abertura, de atendimento ao público e tempos de espera dos SAC</li> <li>☒ Localização dos SAC</li> <li>☒ Espaço dos SAC onde é feito o atendimento</li> <li>☒ Existência de meios de pagamento acessíveis nos SAC</li> </ul>	Pretende-se averiguar quais as acessibilidades mais valorizadas pelos respondentes e o respectivo grau de satisfação
	Produtos e serviços dos SAC	<ul style="list-style-type: none"> <li>☒ Tempo de obtenção de resposta dos SAC às solicitações efectuadas</li> <li>☒ Tipo de formulários dos SAC a ser preenchido pelo aluno</li> <li>☒ Atendimento telefónico dos SAC</li> <li>☒ Existência de serviços disponíveis on-line pelos SAC</li> <li>☒ Informação útil on-line disponível no website dos SAC</li> <li>☒ Contacto efectuado com os SAC, via electrónica</li> <li>☒ Resposta considerada adequada pelos SAC às solicitações efectuadas por correio electrónico</li> <li>☒ Variedade de formulários disponíveis no website dos SAC</li> <li>☒ Envio directo de formulários por via electrónica para os SAC</li> <li>☒ Tempo de resposta às reclamações efectuadas pelos SAC</li> </ul>	Pretende-se conhecer o grau de satisfação da população respondente relativamente aos serviços prestados pelos Serviços Académicos, nomeadamente os produtos e serviços que oferecem.
	Sugestões	<ul style="list-style-type: none"> <li>☒ Indique, resumidamente, o que falta na prestação de serviços pelos Serviços Académicos da Universidade de Évora para que o seu grau de satisfação seja 4 – Muito satisfeito</li> </ul>	Obter sugestões de melhoria da prestação dos serviços oferecidos pelos Serviços Académicos da Universidade de Évora, com o objectivo de utilizar as que se revelarem úteis e exequíveis, no caminho da melhoria contínua que se pretende neste serviço.

Fonte: Elaboração própria

### **3.6.2 Questionário de diagnóstico e satisfação para colaboradores dos Serviços Académicos**

A elaboração da matriz do questionário de diagnóstico e satisfação concebido para os colaboradores dos Serviços Académicos da Universidade de Évora apresenta-se no Quadro 16. A sua elaboração foi criteriosa, tendo-se tido em consideração a criação de informação necessária, a forma de motivar e estimular o inquirido a responder e a minimização dos erros de resposta (Malhotra, 1999).

**Quadro 16 - Inventário de Questões do Questionário de Satisfação para cidadãos/clientes: Alunos de Licenciatura da Universidade de Évora**

Categorias	Subcategorias	Questões	Objectivos
A Liderança	Diagnóstico da visão, missão e valores	<ul style="list-style-type: none"> <li>☒ Conhece e percebe a missão da Universidade de Évora?</li> <li>☒ Qual pensa ser a missão da Universidade de Évora? E dos Serviços Académicos da Universidade de Évora?</li> <li>☒ Conhece e percebe a visão formulada para a Universidade de Évora? Para si a visão da Universidade de Évora é... Como teve conhecimento dessa visão?</li> <li>☒ Conhece e percebe a visão formulada para os Serviços Académicos da Universidade de Évora?</li> <li>☒ Para si, a visão dos Serviços Académicos da Universidade de Évora é...</li> <li>☒ Contribuiu de alguma forma para a construção da missão e visão dos Serviços Académicos da Universidade de Évora? O seu contributo foi feito...</li> <li>☒ Na sua opinião, os valores essenciais defendidos pelos SAC são...</li> <li>☒ Teve conhecimento desses valores defendidos pelos SAC? Refira como teve conhecimento desses valores...</li> <li>☒ Já, alguma vez, foi solicitada a sua opinião sobre os valores vigentes nos SAC? Refira como contribuiu para a definição desses valores...</li> <li>☒ Conhece os objectivos estratégicos dos SAC</li> </ul>	<p>Pretende-se evidenciar o que a liderança do organismo efectua para dar uma orientação à organização, desenvolvendo e comunicando a visão, missão e valores (sub-critério 1.1 da CAF)</p>

	Diagnóstico sobre a motivação e apoio às pessoas da organização, servindo de modelo	<ul style="list-style-type: none"> <li>☒ Indique a sua opinião sobre a liderança dos SAC, o/a Director/a dos Serviços Académicos da Universidade de Évora, relativamente às suas acções: lidera através do exemplo; demonstra empenho no processo de mudança; actua de acordo com os objectivos e valores definidos; partilha a informação relevante com as pessoas; delega competências e responsabilidades; ajuda as pessoas a atingirem os planos e objectivos individuais na prossecução dos objectivos organizacionais; estimula a iniciativa das pessoas, a capacidade de inovação e as atitudes pró-activas; encoraja a confiança mútua e o respeito; assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança; promove e financia acções de formação para a melhoria do desempenho organizacional; debate o desempenho individual com as pessoas; reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas; e, adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações em causa.</li> </ul>	<p>Pretende-se evidenciar o que a liderança do organismo efectua, servindo de modelo, relativamente à motivação e apoio facultado às pessoas que trabalham nos Serviços Académicos (sub-critério 1.3 da CAF)</p>
Planeamento e Estratégia	Diagnóstico sobre planeamento e estratégia	<ul style="list-style-type: none"> <li>☒ Alguma vez participou no processo de elaboração do plano de actividades da Universidade de Évora? Indique de que forma...</li> <li>☒ No processo de definição do planeamento e estratégia considera que foram atendidas as necessidades e expectativas dos SAC? Em que circunstâncias...</li> </ul>	<p>Pretende-se evidenciar o que a organização realiza para desenvolver, rever e actualizar o planeamento e a estratégia (sub-critério 2.2 da CAF)</p>
	Diagnóstico sobre planeamento e estratégia dos SAC	<ul style="list-style-type: none"> <li>☒ Alguma vez participou no processo de elaboração do plano de actividades dos Serviços Académicos da Universidade de Évora? Indique de que forma...</li> <li>☒ No processo de definição do planeamento e estratégia considera que foram atendidas as necessidades e expectativas como colaborador dos SAC? Em que circunstâncias...</li> <li>☒ Foi solicitada a sua opinião relativamente ao estabelecimento dos objectivos do sector/departamento a que pertence?</li> <li>☒ Foi solicitada a sua opinião relativamente ao estabelecimento das prioridades do sector/departamento a que pertence?</li> <li>☒ Houve negociação relativamente aos objectivos e prioridades estabelecidas para o sector/departamento a que pertence?</li> <li>☒ Considera que a sua opinião no estabelecimento dos objectivos e prioridades para o sector/departamento a que pertence foi importante?</li> </ul>	<p>Pretende-se evidenciar o que a organização executa para implementar o planeamento e a estratégia nos SAC da Universidade de Évora (sub-critério 2.3 da CAF)</p>

Gestão das pessoas	Diagnóstico sobre competências pessoais	<ul style="list-style-type: none"> <li>☒ Quando iniciou funções no sector/departamento a que pertence beneficiou de...</li> <li>☒ No que respeita à gestão e desenvolvimento de carreiras na sua organização, indique as que beneficiou...</li> <li>☒ No âmbito do desenvolvimento de aptidões e competências, indique o tipo de acções em que participou nos últimos cinco anos?</li> </ul>	Pretende-se evidenciar o que a organização efectiva para identificar, desenvolver e usar as competências das pessoas em articulação com os objectivos e metas organizacionais, individuais e de grupo (sub-critério 3.2 da CAF)
	Diagnóstico sobre o envolvimento das pessoas	<ul style="list-style-type: none"> <li>☒ Já alguma vez avaliou o seu chefe directo? De que forma o avaliou... Indique a periodicidade...</li> <li>☒ Considera que a avaliação que fez ao seu chefe teve repercussões positivas ao nível da gestão no sector/departamento a que pertence?</li> <li>☒ Considera que tem autonomia necessária para desempenhar as suas funções actuais?</li> <li>☒ Aponte as razões que lhe permitem afirmar a existência ou não existência de autonomia nas suas funções...</li> <li>☒ Indique em que documentos tem competência para assinar, quando os mesmos são feitos por si...</li> <li>☒ O seu chefe tem delegado em si a responsabilidade pela execução de tarefas? Em que circunstâncias?</li> <li>☒ Refira quanto ao grau de aplicabilidade, se os seguintes mecanismos existem nos Serviços Académicos da Universidade de Évora: negociação com as pessoas sobre os objectivos do departamento; cultura de abertura, não hierárquica, de comunicação e diálogo; sistemas de sugestões ou de participação para recolha de contributos para os processos de melhoria; grupos de qualidade/círculos/grupos de trabalho para identificação de processos críticos e desenvolvimento de soluções; participação activa das pessoas através de instrumentos de comunicação interna; envolvimento das pessoas na concepção dos processos; envolvimento das pessoas na identificação e implementação dos processos de melhoria; consenso entre colaboradores e gestor sobre os objectivos a atingir pelo departamento.</li> </ul>	Pretende-se evidenciar o que a organização efectua para envolver as pessoas através do diálogo e da delegação de responsabilidades (sub-critério 3.3 da CAF)

Grau de Satisfação	Imagem global dos SAC da Universidade de Évora	<ul style="list-style-type: none"> <li>☒ Modo como é prestado qualquer serviço solicitado aos SAC</li> <li>☒ Simpatia dos funcionários dos SAC</li> <li>☒ Cortesia e igualdade do atendimento feito pelos SAC</li> <li>☒ Receptividade dos funcionários dos SAC às solicitações efectuadas</li> <li>☒ Clareza da informação prestada pelos SAC</li> <li>☒ Aplicação de medidas correctivas pelos SAC em função das sugestões e reclamações que tenham sido efectuadas</li> <li>☒ Satisfação global com o desempenho dos SAC</li> </ul>	Pretende-se saber a opinião dos colaboradores quanto à imagem global dos Serviços Académicos que é transmitida e o seu grau de satisfação.
	Acessibilidades dos SAC da Universidade de Évora	<ul style="list-style-type: none"> <li>☒ Acessibilidade à informação que deve ser facultada pelos SAC</li> <li>☒ Acesso descentralizado aos SAC através de computador de qualquer edifício da Universidade de Évora via Internet</li> <li>☒ Horários de abertura, de atendimento ao público e tempos de espera dos SAC</li> <li>☒ Localização dos SAC</li> <li>☒ Espaço dos SAC onde é feito o atendimento</li> <li>☒ Existência de meios de pagamento acessíveis nos SAC</li> </ul>	Pretende-se averiguar quais as acessibilidades mais valorizadas pelos respondentes e o respectivo grau de satisfação.
	Prestação de serviços dos SAC	<ul style="list-style-type: none"> <li>☒ Tempo de obtenção de resposta dos SAC às solicitações efectuadas</li> <li>☒ Tipo de formulários dos SAC a ser preenchido pelo aluno</li> <li>☒ Atendimento telefónico dos SAC</li> <li>☒ Existência de serviços disponíveis on-line pelos SAC</li> <li>☒ Informação útil on-line disponível no website dos SAC</li> <li>☒ Contacto efectuado com os SAC, via electrónica</li> <li>☒ Resposta considerada adequada pelos SAC às solicitações efectuadas por correio electrónico</li> <li>☒ Variedade de formulários disponíveis no website dos SAC</li> <li>☒ Envio directo de formulários por via electrónica para os SAC</li> <li>☒ Tempo de resposta às reclamações efectuadas pelos SAC</li> <li>☒ Envolvimento dos funcionários na concepção dos produtos e serviços dos SAC, bem como no processo de tomada de decisão.</li> </ul>	Pretende-se conhecer o grau de satisfação da população respondente relativamente aos serviços prestados pelos Serviços Académicos, nomeadamente os produtos e serviços que oferecem.
	Sugestões	<ul style="list-style-type: none"> <li>☒ Indique, resumidamente, o que falta na prestação de serviços pelos Serviços Académicos da Universidade de Évora para que o seu grau de satisfação seja 4 – Muito satisfeito</li> </ul>	Obter sugestões de melhoria da prestação dos serviços oferecidos pelos Serviços Académicos da Universidade de Évora, com o objectivo de utilizar as que se revelarem úteis e exequíveis, no caminho da melhoria contínua que se pretende neste serviço.



Grau de satisfação	Satisfação global dos colaboradores	<p>☒ Indique o grau de satisfação e motivação sobre as actividades que são desenvolvidas nos Serviços Académicos da Universidade de Évora relativamente a “Satisfação global dos colaboradores”</p>	<p>Caracterizar o grau de satisfação da população respondente relativamente à imagem, desempenho, papel na sociedade, relações com cidadãos e sociedade, gestão de conflitos de interesses, envolvimento dos colaboradores e mecanismos de consulta e diálogo entre colaboradores e gestores dos Serviços Académicos, com o fim de averiguar quais destes itens apresentam maior e menor satisfação por parte dos respondentes.</p>
	Gestão e sistema de gestão	<p>☒ Indique o grau de satisfação e motivação sobre as actividades que são desenvolvidas nos Serviços Académicos da Universidade de Évora relativamente a “Satisfação com a gestão e sistema de gestão”</p>	<p>Caracterizar a gestão e o sistema de gestão dos SAC com o objectivo de avaliar quais os itens que apresentam maior e menor grau de satisfação por parte dos inquiridos.</p>
	Condições de trabalho	<p>☒ Indique o grau de satisfação e motivação sobre as actividades que são desenvolvidas nos Serviços Académicos da Universidade de Évora relativamente a “Satisfação com as condições de trabalho”</p>	<p>Caracterizar as condições de trabalho tais como o ambiente, gestão de conflitos, queixas ou problemas pessoais, horário de trabalho, conciliação de trabalho e vida familiar e assuntos de saúde, igualdade de oportunidades e tratamento, com o fim de apurar qual ou quais os que têm maior ou menor destaque na população respondente.</p>
	Desenvolvimento da carreira	<p>☒ Indique o grau de satisfação e motivação sobre as actividades que são desenvolvidas nos Serviços Académicos da Universidade de Évora relativamente a “Satisfação com o desenvolvimento da carreira”</p>	<p>Caracterizar a situação e a satisfação com o desenvolvimento da carreira dos respondentes, verificando o que terá maior e o que terá menor interesse para os colaboradores dos SAC</p>
	Níveis de motivação	<p>☒ Indique o grau de satisfação e motivação sobre as actividades que são desenvolvidas nos Serviços Académicos da Universidade de Évora relativamente a “Níveis de motivação”</p>	<p>Caracterizar os colaboradores quanto à motivação em aprender novos métodos de trabalho, desenvolvimento de trabalho em equipa, participação em acções de formação e em projectos de mudança e, na sugestão de melhorias, investigando quais os que terão maior e menor interesse para esta população</p>
	Condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços	<p>☒ Indique o grau de satisfação e motivação sobre as actividades que são desenvolvidas nos Serviços Académicos da Universidade de Évora relativamente a “Condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços”</p>	<p>Caracterizar as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços, com o objectivo de verificar quais aqueles que os respondentes mais valorizam</p>
	Estilo de liderança (gestor de topo: Director dos Serviços Académicos)	<p>☒ Indique o grau de satisfação e motivação sobre as actividades que são desenvolvidas nos Serviços Académicos da Universidade de Évora relativamente a “Satisfação com o estilo de liderança (gestor de topo: Director dos Serviços Académicos)”</p>	<p>Caracterizar o estilo de liderança do Director dos Serviços Académicos, com o propósito de averiguar quais as características que os colaboradores mais valorizam</p>

	Estilo de liderança (gestor de nível intermédio)	<input checked="" type="checkbox"/> Indique o grau de satisfação e motivação sobre as actividades que são desenvolvidas nos Serviços Académicos da Universidade de Évora relativamente a “Satisfação com o estilo de liderança (gestor de nível intermédio)”	Caracterizar o estilo de liderança do gestor de nível intermédio dos Serviços Académicos, com o intento de aclarar quais as características que os colaboradores mais valorizam
Caracterização do respondente	Caracterização pessoal	<input checked="" type="checkbox"/> Sexo <input checked="" type="checkbox"/> Idade <input checked="" type="checkbox"/> Estado civil <input checked="" type="checkbox"/> Habilitações literárias	Caracterizar a população respondente relativamente à idade jovem/avançada, ao género, ao seu estado civil e às habilitações literárias
	Caracterização profissional	<input checked="" type="checkbox"/> Função que desempenha <input checked="" type="checkbox"/> Secção/Departamento a que pertence <input checked="" type="checkbox"/> Tempo a trabalhar nos Serviços Académicos da Universidade de Évora <input checked="" type="checkbox"/> Tempo a trabalhar na Universidade de Évora	Caracterizar a população respondente relativamente ao departamento e tipo de função a que pertence o colaborador e ao tempo de serviço na Universidade de Évora e nos SAC.

Fonte: Elaboração própria

### 3.6.3 Questionário de diagnóstico para gestores dos Serviços Académicos

O questionário de diagnóstico para gestores dos Serviços Académicos da Universidade de Évora apresenta-se elaborado da forma que se apresenta na matriz do Quadro 17.

**Quadro 17 - Inventário de Questões do Questionário de Satisfação para cidadãos/clientes: Alunos de Licenciatura da Universidade de Évora**

Categorias	Subcategorias	Questões	Objectivos
A Liderança	Diagnóstico da visão, missão e valores	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Conhece e percebe a missão da Universidade de Évora?</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Qual pensa ser a missão da Universidade de Évora? E dos Serviços Académicos da Universidade de Évora?</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Conhece e percebe a visão formulada para a Universidade de Évora? Para si a visão da Universidade de Évora é... Como teve conhecimento dessa visão?</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Conhece e percebe a visão formulada para os Serviços Académicos da Universidade de Évora?</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Para si, a visão dos Serviços Académicos da Universidade de é...</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Contribuiu de alguma forma para a construção da missão e visão dos Serviços Académicos da Universidade de Évora? O seu contributo foi feito...</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Na sua opinião, os valores essenciais defendidos pelos SAC são...</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Teve conhecimento desses valores defendidos pelos SAC? Refira como teve conhecimento desses valores...</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Já, alguma vez, foi solicitada a sua opinião sobre os valores vigentes nos SAC? Refira como contribuiu para a definição desses valores...</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Conhece os objectivos estratégicos dos SAC</li> </ul>	<p>Pretende-se evidenciar o que a liderança do organismo efectua para dar uma orientação à organização, desenvolvendo e comunicando a visão, missão e valores (sub-critério 1.1 da CAF)</p>
	Diagnóstico relativo ao sistema de gestão	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> No nível de gestão a que pertence, reconhece a existência dos mecanismos abaixo indicados?</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Considera que as suas funções e responsabilidades, bem como o grau de autonomia estão perfeitamente definidos?</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Participou no processo de definição dos objectivos para a secção/departamento que dirige?</li> </ul>	<p>Pretende-se evidenciar o que a liderança do organismo efectiva para desenvolver e implementar um sistema de gestão (sub-critério 1.2 da CAF)</p>

	Diagnóstico sobre a motivação e apoio às pessoas da organização, servindo de modelo	<ul style="list-style-type: none"> <li>☒ Até que ponto considera importante demonstrar, na sua actividade, os seguintes estilos de liderança: lidera através do exemplo; demonstra empenho no processo de mudança; actua de acordo com os objectivos e valores definidos; partilha a informação relevante com as pessoas; delega competências e responsabilidades; ajuda as pessoas a atingirem os planos e objectivos individuais na prossecução dos objectivos organizacionais; estimula a iniciativa das pessoas, a capacidade de inovação e as atitudes pró-activas; encoraja a confiança mútua e o respeito; assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança; promove e financia acções de formação para a melhoria do desempenho organizacional; debate o desempenho individual com as pessoas; reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas; e, adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações em causa.</li> <li>☒ De que forma participa no processo de mudança da sua secção, departamento ou serviço?</li> <li>☒ Que tipo de iniciativas considera relevantes para a motivação das pessoas?</li> <li>☒ Relativamente à promoção da criatividade e do desempenho das pessoas, avalie a importância dos seguintes incentivos...</li> </ul>	<p>Pretende-se evidenciar o que a liderança do organismo executa, servindo de modelo, relativamente à motivação e apoio facultado às pessoas que trabalham nos Serviços Académicos (sub-critério 1.3 da CAF)</p>
Planeamento e Estratégia	Diagnóstico sobre planeamento e estratégia	<ul style="list-style-type: none"> <li>☒ O planeamento das actividades e a definição da estratégia para a secção/departamento/serviço é feita com base em...</li> </ul>	<p>Pretende-se evidenciar o que a organização efectua para desenvolver, rever e actualizar o planeamento e a estratégia (sub-critério 2.2 da CAF)</p>
	Diagnóstico sobre planeamento e estratégia dos SAC	<ul style="list-style-type: none"> <li>☒ No processo de implementação do planeamento e estratégia para a secção/departamento que medidas são tomadas?</li> </ul>	<p>Pretende-se evidenciar o que a organização executa para implementar o planeamento e a estratégia nos SAC da Universidade de Évora (sub-critério 2.3 da CAF)</p>

Gestão das pessoas	Diagnóstico sobre recursos humanos vs planeamento e estratégia	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Considera que a política de gestão de recursos humanos existente na Universidade de Évora está adequada às necessidades da secção/departamento?</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Possui os recursos humanos necessários para alcançar os objectivos definidos para a secção/departamento? Que recursos estão em falta? Considera que os recursos humanos de que dispõe conseguiriam “produzir” mais?</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> De que forma analisa as carências actuais e futuras dos recursos humanos, existentes na secção/departamento?</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Tendo em vista premiar o mérito dos colaboradores, a secção/departamento possui mecanismos informais para reconhecer o desempenho excepcional? Os mecanismos informais que os Serviços Académicos utilizam são...</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Quando faz o planeamento das actividades, tem em conta o desenvolvimento profissional dos seus colaboradores? Que factores são ponderados nesse processo?</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Conhece as necessidades e expectativas dos seus colaboradores? Conhece as necessidades e expectativas dos seus colaboradores através de...</li> </ul>	Pretende-se evidenciar o que a organização faz para planear, gerir e melhorar os recursos humanos em sintonia com o planeamento e estratégia (sub-critério 3.1 da CAF)
	Diagnóstico sobre competências pessoais	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Como é feita a gestão do desenvolvimento de carreiras?</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Quais as iniciativas levadas a cabo para desenvolver aptidões e novas competências dos colaboradores da secção/departamento?</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> De que forma é elaborado o plano de formação?</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Como são acompanhados os novos colaboradores?</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Considera benéfica a mobilidade dos trabalhadores? Indique as razões...</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Já autorizou algum tipo de mobilidade aos seus colaboradores? De que tipo?</li> </ul>	Pretende-se evidenciar o que a organização efectiva para identificar, desenvolver e usar as competências das pessoas em articulação com os objectivos e metas organizacionais, individuais e de grupo (sub-critério 3.2 da CAF)
	Diagnóstico sobre o envolvimento das pessoas	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Com que frequência os colaboradores são envolvidos nas actividades de melhoria?</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> De que modo os colaboradores são responsabilizados?</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Enquanto gestor de uma secção/departamento/serviço o seu desempenho é avaliado?</li> </ul>	Pretende-se evidenciar o que a organização cumpre para envolver as pessoas através do diálogo e da delegação de responsabilidades (sub-critério 3.3 da CAF)
Gestão dos processos e da mudança	Diagnóstico sobre melhoria de processos	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Na sequência de detecção de falhas nos circuitos dos processos, com que frequência são tomadas as seguintes medidas relativamente ao planeamento da mudança?</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Após a definição de novos procedimentos, existe avaliação de resultados?</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Na adopção de novos procedimentos são definidas responsabilidades individuais dos colaboradores do serviço relativamente às tarefas e aos resultados esperados?</li> </ul>	Pretende-se evidenciar e avaliar a identificação, concepção, gestão e melhoria dos processos (sub-critério 5.1 da CAF)

	Diagnóstico sobre modernização e inovação	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Existe uma cultura de resistência à mudança na secção/departamento?</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Enquanto gestor da secção/departamento, como incentiva os seus colaboradores a participar no processo de mudança?</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> De que forma prepara os seus colaboradores para a mudança/melhoria contínua?</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Já realizou acções de <i>benchmarking</i> com secções/departamentos que prosseguem missões idênticas noutras organizações?</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Possui os recursos necessários para promover a modernização na secção/serviço? O que falta?</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Quem participa no planeamento das mudanças?</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Como avalia o processo de modernização da secção/departamento a que pertence?</li> </ul>	<p>Pretende-se evidenciar a forma como a organização planeia e gere a modernização e inovação (sub-critério 5.3 da CAF)</p>
Caracterização do respondente	Caracterização pessoal	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Sexo</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Idade</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Estado civil</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Habilitações literárias</li> </ul>	<p>Caracterizar a população respondente relativamente à idade jovem/avançada, ao género, ao seu estado civil solteiro, casado ou outro e às habilitações literárias</p>
	Caracterização profissional	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Categoria profissional</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Tempo de experiência profissional</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Regime contratual</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Função que desempenha</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Sector/Secção/Departamento que gere</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Tempo exerce a função de chefia</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Tempo a trabalhar nos Serviços Académicos da Universidade de Évora</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Tempo a trabalhar na Universidade de Évora</li> </ul>	<p>Caracterizar a população respondente relativamente à sua categoria profissional, tempo na função, nos SAC e na Universidade de Évora, função que desempenha, regime contratual que sustenta a sua permanência na UE</p>

Fonte: Elaboração própria

### **4. Resultados**

O quarto e último capítulo deste trabalho versará sobre a aplicação da metodologia de investigação e dos resultados obtidos, decorrentes da utilização dos três questionários elaborados. Serão apresentados os resultados respeitantes à análise estatística das variáveis e eventuais correlações entre elas.

#### **4.1 Questionário de satisfação para cidadãos/clientes “Alunos de licenciatura da Universidade de Évora”**

Com base no questionário de satisfação para cidadãos/clientes elaborado para os alunos de licenciatura 2006/2007 da Universidade de Évora efectuou-se uma análise dos resultados obtidos e extraíram-se as conclusões que se sintetizam no Quadro 18 – Resultados obtidos e conclusões. Não foram efectuados testes à normalidade nem qualquer inferência estatística uma vez que a aplicação do método da CAF não pressupõe análises mais profundas. Far-se-á, por isso, uma análise descritiva a cada variável e ainda se analisará a eventual correlação entre algumas dessas variáveis.

##### **4.1.1 Estatística Descritiva referente à caracterização dos respondentes e grau de satisfação com os SAC**

Neste ponto são apresentados os resultados obtidos considerados mais relevantes e respectivas conclusões, a partir dos dados recolhidos na aplicação do questionário de satisfação para cidadãos/clientes “Alunos de licenciatura da Universidade de Évora”, realizado entre Maio e Junho de 2007 (ver Quadro 18). No Anexo 5 encontra-se uma análise mais detalhada dos resultados obtidos para cada variável e as respectivas tabelas e gráficos.

**Quadro 18 - Resultados Obtidos e Conclusões**

	<b>Resultados obtidos</b>	<b>Conclusões</b>
<b>Caracterização pessoal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A idade média dos estudantes de licenciatura é de 22 anos;</li> <li>▪ A maioria dos respondentes (65,9%) corresponde à faixa etária dos 20-29 anos;</li> <li>▪ A maioria dos respondentes (63,6%) é do sexo feminino;</li> <li>▪ A maioria dos respondentes (93,3%) é solteira.</li> </ul>	Os respondentes (alunos de licenciatura da Universidade de Évora) são maioritariamente jovens e solteiros, do sexo feminino.
<b>Situação estudantil</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A maioria dos respondentes (89,5%) é aluno de licenciatura do tipo regular.</li> </ul>	A maioria da população respondente é um aluno regular.
<b>Grau de satisfação relativamente à imagem global dos SAC</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sobre o modo como foi prestado qualquer serviço solicitado, 71% mostrou-se satisfeito, 12,7% mostrou-se insatisfeito e 7,4% teve uma opinião de indiferença;</li> <li>▪ A opinião sobre a simpatia dos funcionários dos SAC reparte-se da seguinte forma: 54% diz estar satisfeito, 12,3% está mesmo muito satisfeito e 19,1% está insatisfeito;</li> <li>▪ Relativamente à cortesia e igualdade do atendimento feito pelos SAC 64,2% responderam estar satisfeitos mas 15,2% mostraram-se insatisfeitos;</li> <li>▪ Com a receptividade dos funcionários dos SAC às solicitações efectuadas pelos alunos, 62,8% dos respondentes afirmaram estar satisfeitos mas 17,1% dos respondentes mostraram-se insatisfeitos, no que respeita a este parâmetro;</li> <li>▪ Quanto à clareza da informação prestada pelos SAC 62,1% dos alunos que responderam afirmaram estar satisfeitos mas 17,9% mostraram-se ainda estar insatisfeitos;</li> <li>▪ No que respeita à aplicação de medidas correctivas pelos SAC, em função das sugestões e reclamações que tenham efectuado ou que soubessem que alguém tivesse efectuado, 52,3% dos respondentes mostraram-se indiferentes, e 30,9% mostraram-se satisfeitos relativamente a este item;</li> <li>▪ Com o desempenho global dos SAC, 68,8% dos alunos de licenciatura respondentes ao questionário manifestaram-se satisfeitos, havendo no entanto, um total de 15,6% respondentes insatisfeitos.</li> </ul>	<p>Os respondentes mostram-se, de forma maioritária, satisfeitos com o desempenho dos serviços académicos e com a imagem global transmitida pelos mesmos.</p> <p>Excepção feita à opinião sobre o item da aplicação das medidas correctivas em que a maioria dos jovens se mostra indiferente.</p>
<b>Grau de satisfação relativamente às acessibilidades dos SAC</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No que se refere à acessibilidade à informação que deve ser facultada pelos SAC, 57,8% dos respondentes afirmaram estar satisfeitos, embora ainda houvesse 21,3% que afirmaram estar insatisfeitos;</li> <li>▪ Quanto ao acesso descentralizado aos SAC, através de computador de qualquer edifício da Universidade de Évora via <i>Internet</i>, 58,1% mostraram-se satisfeitos e 20,2% mostraram-se muito satisfeitos;</li> <li>▪ Respeitante aos horários de abertura, de atendimento ao público e tempos de espera dos</li> </ul>	Os alunos respondentes mostraram-se, de uma forma geral, satisfeitos com as acessibilidades dos Serviços Académicos da Universidade de Évora. Um dos pontos fracos a melhorar, é o dos horários de abertura e tempos de



	<p>SAC, 41,4% dos respondentes mostraram-se insatisfeitos e 11,4% muito insatisfeitos;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No que respeita à localização dos SAC, 51,4% dos respondentes revelaram estar satisfeitos;</li> <li>▪ Com o espaço dos SAC destinado ao atendimento, 60,8% dos alunos respondentes mostraram estar satisfeitos;</li> <li>▪ Relativo à existência de meios de pagamento acessíveis nos SAC, 52,7% informaram estar satisfeitos e 19,3% muito satisfeitos.</li> </ul>	<p>espera.</p>
<p><b>Grau de satisfação relativamente aos produtos e serviços dos SAC</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Concernente ao tempo de obtenção de resposta dos SAC às solicitações efectuadas, 57,1% dos respondentes mostraram-se satisfeitos, não podendo, no entanto, ser descurada a opinião de 22,2% de alunos que se mostraram insatisfeitos;</li> <li>▪ No que respeita ao tipo de formulários apresentados pelos SAC, 62,7% dos respondentes revelaram estar satisfeitos;</li> <li>▪ Relativamente ao atendimento telefónico efectuado pelos SAC, 52% dos respondentes afirmaram ter uma opinião de indiferença;</li> <li>▪ Com a existência de serviços dos SAC disponíveis <i>on-line</i>, 56,7% dos respondentes manifestaram-se satisfeitos;</li> <li>▪ No que se refere à informação <i>on-line</i>, que consideram útil, disponível no <i>website</i> dos SAC, 61,8% dos alunos inquiridos que responderam ao questionário revelaram estar satisfeitos;</li> <li>▪ Quanto ao contacto efectuado com os SAC, via electrónica, 47,1% manifestaram-se indiferentes e 38,7% satisfeitos;</li> <li>▪ Referente à adequação das respostas facultadas pelos SAC às solicitações efectuadas por correio electrónico, 53% dos respondentes revelou opinião de indiferença mas, 33,4% revelaram estar satisfeitos;</li> <li>▪ Respeitante à variedade de formulários disponíveis no <i>website</i> dos SAC, 50,4% informou estarem satisfeitos;</li> <li>▪ No que diz respeito ao serviço de envio directo de formulários por via electrónica para os SAC, 51,1% dos alunos de licenciatura respondentes, declararam não estar nem satisfeitos nem insatisfeitos, havendo, no entanto, ainda 35,5% dos respondentes satisfeitos com a prestação deste serviço;</li> <li>▪ No que toca ao tempo de resposta dos SAC às reclamações efectuadas, 48,8% consideraram não estar satisfeitos nem insatisfeitos, e 31% manifestaram estar satisfeitos.</li> </ul>	<p>Os alunos estão, de uma forma geral, satisfeitos com os produtos e serviços efectuados pelos Serviços Académicos da Universidade de Évora. No entanto, existem serviços prestados perante os quais não manifestam opinião, talvez por desconhecimento da sua existência ou por nunca os terem utilizado tais como, os contactos telefónico e via electrónica, envio de formulários via electrónica ou mesmo o tempo de resposta às reclamações efectuadas.</p>

<p><b>Sugestões quanto à imagem</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Maior organização;</li> <li>▪ Maior coordenação entre os SAC, Reitoria e os Departamentos;</li> <li>▪ Funcionários mais simpáticos, humildes, receptivos, pontuais, delicados, prestáveis, corteses, eficientes, eficazes e preocupados em terem um bom desempenho;</li> <li>▪ Aposta na objectividade, clareza e postura dos funcionários que fazem o atendimento;</li> <li>▪ Funcionários mais formados e informados capazes de darem a mesma resposta a uma questão colocada;</li> <li>▪ Maior “personalização” dos serviços informáticos;</li> <li>▪ Melhoria no atendimento pessoal e telefónico;</li> <li>▪ Atendimento rápido e personalizado;</li> <li>▪ Respostas eficazes que permitam a diminuição das deslocações dos utentes na resolução de um problema;</li> <li>▪ Divulgação dos Serviços que prestam;</li> <li>▪ Melhor adequação do mobiliário.</li> </ul>	<p>Os alunos de licenciatura apresentaram várias sugestões de melhoria, dado que estão cientes dos problemas existentes nos SAC da Universidade de Évora. Estes serviços dispõem, a partir deste momento, de alguns indicadores para melhorar a imagem, acessibilidades e os produtos e serviços prestados.</p>
<p><b>Sugestões quanto às acessibilidades</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Horários de abertura e de atendimento mais alargados e/ou à hora de almoço e até pós-laborais;</li> <li>▪ Melhoria das instalações, com acesso para os deficientes motores;</li> <li>▪ Descentralização do serviço (um gabinete em cada edifício);</li> <li>▪ Melhor localização com sugestão do centro da cidade e com local para estacionamento;</li> <li>▪ Maior número de terminais de computador;</li> <li>▪ Implementar o sistema de senhas para atendimento;</li> <li>▪ Pagamento de propinas nos SAC;</li> </ul>	
<p><b>Sugestões quanto aos produtos e serviços</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Profunda reforma logística;</li> <li>▪ Menos burocracia e maior simplicidade nos processos;</li> <li>▪ Maior número de funcionários a fazerem atendimento;</li> <li>▪ Maior disponibilização de serviços, formulários e informação <i>on-line</i> e <i>off-line</i> para quem não tem acesso à <i>Internet</i>, a partir de casa;</li> <li>▪ Maior actualização das informações <i>online</i> e outras;</li> <li>▪ Maior concentração de informação académica nos SAC;</li> <li>▪ Alteração dos procedimentos relativamente à selecção de disciplinas optativas;</li> <li>▪ Maior disponibilização de informação sobre o processo de transição de Curricula para Bolonha;</li> <li>▪ Diminuição dos tempos de espera e de resposta;</li> <li>▪ Melhor e maior divulgação de datas limites importantes e de outras informações;</li> <li>▪ Admissão de outras formas de pagamento para além do Multibanco e cheque e possibilidade de o fazer nos SAC;</li> <li>▪ Disponibilização de minutas de requerimentos;</li> <li>▪ Formulários menos ambíguos e confusos;</li> </ul>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Respostas atempadas às questões colocadas via <i>email</i>;</li> <li>▪ Disponibilização dos horários lectivos antes do início do período de inscrição;</li> </ul>	
--	--	--

Fonte: Elaboração própria

#### 4.1.2 Influência do sexo, idade e tipo de estudante no grau de satisfação com a imagem, acessibilidades, produtos e serviços dos SAC

Neste ponto, far-se-á a análise da influência de factores como o sexo, a idade e a tipologia dos próprios estudantes sobre alguns itens relativos ao grau de satisfação com a imagem, as acessibilidades e os produtos e serviços dos Serviços Académicos.

Para confirmação do que ora se menciona, vejam-se as tabelas relativas às correlações, constantes no Anexo 5. Como forma de sintetizar os resultados obtidos e as conclusões, apresenta-se o Quadro 19.

**Quadro 19 - Resultados Obtidos e Conclusões**

<b>Correlação de variáveis</b>	<b>Resultados obtidos</b>	<b>Conclusões</b>
<b>Sexo * Imagem</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Não existe qualquer correlação entre estas variáveis</li> </ul>	A tipologia do estudante determina o grau de satisfação que o aluno tem sobre o modo de prestação do serviço e sobre a simpatia dos funcionários do SAC.
<b>Idade * Imagem</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Não existe qualquer correlação entre estas variáveis.</li> </ul>	
<b>Tipo de estudante * Imagem</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ao nível de significância de 1% existe: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Correlação positiva entre o tipo de estudante e o modo de prestação do serviço;</li> <li>▪ Correlação positiva entre o tipo de estudante e a simpatia dos funcionários.</li> </ul> </li> </ul>	O sexo e a idade não exercem qualquer influência no grau de satisfação ao nível da imagem dos SAC.
<b>Sexo * Produtos e serviços</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ao nível de significância de 1% existe: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Correlação positiva entre o sexo do respondente e a variedade de formulários disponíveis on-line e o envio de formulários via electrónica para os SAC;</li> <li>▪ Correlação negativa entre o sexo e o atendimento telefónico.</li> </ul> </li> </ul>	O grau de satisfação com produtos e serviços relacionados com as NTICs é influenciado positivamente pelo sexo.
<b>Idade * Produtos e serviços</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ao nível de significância de 5% verifica-se uma correlação negativa entre a idade e o atendimento telefónico.</li> </ul>	O grau de satisfação com o atendimento telefónico é influenciado de forma negativa pelo sexo e pela idade.
<b>Tipo de estudante *</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Não existe qualquer tipo de relação entre</li> </ul>	

<b>Produtos e serviços</b>	estas variáveis.	A tipologia do estudante não exerce qualquer influência sobre o grau de satisfação com os produtos e serviços dos SAC.
<b>Sexo * Acessibilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ao nível de significância de 1% existe uma correlação positiva entre o sexo e a existência de meios de pagamento acessíveis.</li> </ul>	O grau de satisfação com os meios de pagamento acessíveis está relacionado com o sexo (positivamente) e a idade dos estudantes (negativamente).
<b>Idade * Acessibilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Verifica-se uma correlação negativa entre a variável idade e a existência de meios de pagamento acessíveis para um nível de significância de 5%.</li> </ul>	
<b>Tipo de estudante * Acessibilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Existe uma correlação positiva entre o tipo de estudante e os horários de abertura e tempos de espera, para um nível de significância de 1%.</li> </ul>	A tipologia do estudante determina o grau de satisfação com os horários de abertura e tempos de espera nos SAC.

Fonte: Elaboração própria

#### 4.2 Questionário de diagnóstico e satisfação para “Colaboradores dos Serviços Académicos”

Neste ponto far-se-á a análise estatística dos questionários de diagnóstico e satisfação dos colaboradores dos Serviços Académicos da Universidade de Évora, cujo conteúdo diz respeito à liderança, planeamento e estratégia, gestão das pessoas, grau de satisfação relativo à imagem, acessibilidades, produtos e serviços dos SAC e ainda à gestão e sistema de gestão, condições de trabalho, desenvolvimento da carreira, níveis de motivação, condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços, e estilo de liderança do gestor intermédio e do gestor de topo dos SAC.

Muito embora a quase totalidade dos colaboradores tenha respondido ao questionário, questões houve em que não se obteve resposta. Essa ocorrência deveu-se, talvez em parte, ao facto do questionário ter sido respondido no local de trabalho e compilado, nos vários sectores, por um colaborador dos próprios Serviços Académicos. O receio de represálias pode ter sido um dos factores que motivou à não resposta destas questões e de outras, ao longo do questionário.

#### 4.2.1 Estatística Descritiva referente ao diagnóstico sobre a liderança, o planeamento e estratégia e a gestão das pessoas

Neste ponto efectua-se o diagnóstico dos Serviços Académicos no que respeita à liderança, ao planeamento e estratégia e à gestão das pessoas. Para o efeito, aplicou-se um questionário de diagnóstico e satisfação aos colaboradores dos Serviços Académicos da Universidade de Évora. Os resultados obtidos são os que se apresentam no Quadro 20. Uma análise mais pormenorizada pode ser consultada no Anexo 6 deste trabalho de investigação.

**Quadro 20 - Resultados Obtidos e Conclusões**

	<b>Resultados obtidos</b>	<b>Conclusões</b>
<p><b>A liderança: diagnóstico sobre desenvolvimento e comunicação da missão, visão e valores (sub-critério 1.1)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Todos os colaboradores dos SAC conhecem a missão da Universidade de Évora todavia, quando questionados sobre o que pensavam ser a missão, apenas um divergiu na resposta;</li> <li>▪ A missão dos SAC é conhecida por 93,3% dos colaboradores respondentes;</li> <li>▪ No que respeita à visão da Universidade de Évora, todos os respondentes dizem conhecê-la e percebê-la. Porém, quando questionados sobre qual seria a visão 73, 3% dos respondentes declararam que a Universidade de Évora ambicionava ser uma instituição virada para a cooperação, a formação, a investigação, a prestação de serviços e o intercâmbio cultural, científico e técnico de excelência;</li> <li>▪ Os respondentes tomaram conhecimento dessa visão, em 53,3% dos casos através da leitura dos estatutos da Universidade de Évora e em 33,3% através de outra fonte, nomeadamente no âmbito da licenciatura em gestão;</li> <li>▪ Os colaboradores respondentes, em 81,8% dos casos afirmaram conhecer e perceber a visão formulada para os SAC da Universidade de Évora todavia, 4 opiniões distintas foram dadas a este respeito;</li> <li>▪ Os colaboradores dos SAC, em 71,4% das respostas afirmaram ter dado o seu contributo para a construção da missão e visão dos SAC, através da comunicação activa das suas opiniões e sugestões à chefia (42,9%) ou através de outros mecanismos.</li> <li>▪ No que respeita aos valores defendidos pelos SAC, em 46,7% das respostas obtidas foram a honestidade, qualidade e excelência;</li> <li>▪ Os respondentes revelaram ter tido conhecimento dos valores dos SAC (78,6%) e que foi essencialmente através de opinião pessoal e experiência no trabalho (38,3% dos respondentes) embora 28,6% afirma ter tido conhecimento através de reunião havida com todos os colaboradores;</li> </ul>	<p>Existe ainda um caminho a percorrer sobre a forma como os colaboradores dos SAC são solicitados a opinar e a sugerir sobre a definição da missão, a visão e os valores necessários, que sustentarão a longo prazo o sucesso dos serviços. Devem ser melhorados os processos de comunicação, o envolvimento das partes interessadas na formulação da missão, visão e valores. Há que estabelecer claramente quais os valores e os códigos de conduta da organização. É necessário que o estabelecimento de objectivos estratégicos (médio prazo) e operacionais (curto prazo) e as acções derivem da transformação da visão e da própria missão.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No que concerne à solicitação da opinião sobre os valores vigentes nos SAC, 53,3% dos respondentes manifestaram não lhes ter sido solicitada, contra 46,7% aos quais foi solicitada essa manifestação de opinião;</li> <li>▪ Como contribuiu para a definição dos valores dos SAC, 53,3% dos respondentes a este questionário não respondeu, embora 40% tenha referido que o fez por iniciativa própria;</li> <li>▪ Os objectivos estratégicos não são conhecidos pela maioria dos colaboradores dos SAC (92,3%).</li> </ul>	
<p style="text-align: center;"><b>A liderança: diagnóstico sobre motivação e apoio às pessoas da organização, servindo de modelo (sub-critério 1.3)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Na questão sobre se o líder lidera através do exemplo, 61,5% dos respondentes concorda com a afirmação;</li> <li>▪ Na questão do líder ser empenhado no processo de mudança, aceitando críticas construtivas e sugestões para melhoria do estilo de liderança, 66,7% concorda e 20% concorda plenamente com a afirmação;</li> <li>▪ A actuação do líder no que respeita ao assegurar do desenvolvimento de uma cultura de mudança que promova o planeamento, a identificação e a implementação de inovações, foi respondido afirmativamente por 71,4% dos respondentes que concordaram e 14,3% que concordaram plenamente;</li> <li>▪ Quanto à promoção e financiamento de acções de formação para melhoria do desempenho organizacional, 40% dos respondentes afirma que não acontece e 26,7% desconhece se acontece;</li> <li>▪ Relativamente aos factos do líder actuar de acordo com os objectivos e valores definidos, 76,9% dos respondentes concordava e 15,4% concordava plenamente, de partilhar informação relevante, 73,3% concordava e 20% concordava plenamente, e de delegar competências e responsabilidades, os respondentes responderam 66,7% concordar e 33,3% concordavam plenamente.</li> <li>▪ Encorajar a confiança mútua e o respeito, estimular a iniciativa das pessoas e a sua pró-actividade e inovação, é respondido por 80% que concorda e 20% concorda plenamente com a existência deste tipo de actuação do líder dos SAC;</li> <li>▪ No que concerne ao auxílio facultado às pessoas para alcançarem os seus objectivos, 73,3% dos respondentes concordam e 20% concordam plenamente com a afirmação.</li> <li>▪ No que toca ao reconhecimento e no premiar dos esforços, 66,7% dos respondentes concordam mas, 33,3% desconhecem a existência destes mecanismos;</li> <li>▪ O debate sobre o desempenho individual não é feito ou desconhecem que o seja, opinião partilhada por, respectivamente 35,7% e 21,4% dos respondentes;</li> <li>▪ Respeitante à adequação do tratamento dado às pessoas de acordo com as situações e as necessidades, 66,7% concordam e 13,3% concordam plenamente que esta situação ocorra.</li> </ul>	<p>De uma forma geral, os colaboradores dos SAC consideram o seu director/chefe um bom líder, embora não promova nem financie acções de formação para a melhoria do desempenho organizacional e também não debata com as pessoas sobre o seu desempenho individual. Ainda existem alguns colaboradores que consideram que nos SAC não há liderança através do exemplo.</p>
<p><b>Planeamento</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dos respondentes, apenas 1 (6,7%) participou no</li> </ul>	<p>Os colaboradores dos</p>

<p><b>estratégia: diagnóstico sobre planeamento estratégia (sub-critérios 2.2 e 2.3)</b></p>	<p>processo de elaboração do plano de actividades da Universidade de Évora e dos SAC, tendo-lhe sido solicitadas sugestões. 93,3% das respostas obtidas consideraram não terem sido atendidas as necessidades e expectativas como colaboradores dos SAC;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dos respondentes, 78,6% afirmaram terem sido solicitadas opiniões relativamente ao estabelecimento dos objectivos do sector;</li> <li>▪ No que concerne ao estabelecimento de prioridades no sector a que pertencem, 57,1% dos respondentes afirmou ter-lhes sido solicitada opinião;</li> <li>▪ Os 84,6% respondentes que responderam, afirmaram não terem existido negociações estabelecidas para o sector a que pertencem;</li> <li>▪ Para 61,5% dos colaboradores dos SAC, a sua opinião para o estabelecimento dos objectivos e prioridades para o sector foi importante</li> </ul>	<p>SAC não participam no processo de elaboração do plano de actividades nem na estratégia, quer para a Universidade de Évora quer para os SAC. Não há negociação relativamente aos objectivos e prioridades do sector a que pertencem; apesar de tudo, emitem a sua opinião porque consideram que é importante. A implementação do planeamento e da estratégia nos SAC, é algo deficiente, pois não promove o envolvimento de todos.</p>
<p><b>Gestão das pessoas: diagnóstico sobre competências pessoais (sub-critério 3.2) e sobre o envolvimento das pessoas (sub-critério 3.3)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Os colaboradores que iniciaram funções no sector a que pertencem, beneficiaram de apoio tutorial 21,4%, de manuais de acolhimento 14,3% e de manuais de procedimentos 14,3%;</li> <li>▪ Dos 15 questionários recebidos apenas 5 dos respondentes responderam à questão sobre os benefícios obtidos no desenvolvimento e gestão de carreiras, 2 beneficiaram de mobilidade interna, 1 de formação complementar, 1 de documentação técnica da actividade, e, outro que não teve qualquer benefício;</li> <li>▪ Apenas houve 5 indivíduos que responderam à pergunta relativa às acções de formação que frequentaram nos últimos 5 anos: 4 participaram em acções de formação (desenvolvimento de competências, capacidades interpessoais e, outras) e um em formação profissional no posto de trabalho;</li> <li>▪ Nenhum dos colaboradores que respondeu ao questionário avaliou o seu chefe directo;</li> <li>▪ Dos respondentes, 60% consideram ter alguma autonomia mas não a suficiente que lhes permita desempenhar as suas actuais funções; 33, 3% afirma, porém, ter autonomia suficiente;</li> <li>▪ O tipo de documentos que os colaboradores podem assinar são maioritariamente faxes e trabalhos de carácter individual;</li> <li>▪ Apenas um dos respondentes afirma que o seu chefe delegou nele responsabilidades para a execução de tarefas uma vez que as suas competências estão documentadas, 80% dos respondentes afirmam que algumas vezes lhes é delegada essa responsabilidade e 13,3% diz que não lhes é delegada qualquer responsabilidade;</li> <li>▪ Raramente se verificam nos SAC mecanismos como negociação com as pessoas sobre os</li> </ul>	<p>Os SAC parecem ter bons procedimentos para acolhimento e integração dos colaboradores mas que necessitam ainda de alguma melhoria. Há, no entanto, muito a fazer no campo da gestão e desenvolvimento de carreiras e também no da formação. Os colaboradores não parecem estar muito abertos a responder a estas questões por falta de interesse, motivação ou qualquer outro factor que ao ser enunciado não deixaria de ser especulativo.</p> <p>O envolvimento das pessoas através do diálogo e da delegação de responsabilidades pode considerar-se como um ponto fraco dos SAC, uma vez que a autonomia para o desempenho das actividades não parece ser a</p>

	<p>objectivos do departamento (58,3%), cultura de abertura (58,3%), sistemas de sugestões para melhoria (66,7%), grupos de qualidade ou outros para identificação de processos críticos e desenvolvimento de soluções (58,3%), participação activa (50%) e envolvimento das pessoas na concepção dos processos (58,3%). Porém, ainda com uma taxa de resposta elevada na opção frequentemente, os mecanismos que existem são: cultura de abertura (41,7%), participação activa através da comunicação interna (50%), envolvimento das pessoas na identificação e implementação dos processos de melhoria (41,7%) e, consenso entre colaboradores e gestor sobre os objectivos a atingir pelo departamento (75%).</p>	<p>suficiente. Não são delegadas responsabilidades nos colaboradores e apenas há mecanismos que são expressivamente mais frequentes tais como o envolvimento das pessoas através da comunicação interna e consenso entre colaboradores e gestor sobre os objectivos a atingir pelo departamento.</p>
--	--	--

Fonte: Elaboração própria

#### 4.2.2 Estatística Descritiva referente ao grau de satisfação dos colaboradores dos SAC

Neste ponto apresentam-se os resultados obtidos e respectivas conclusões quanto ao grau de satisfação dos colaboradores dos SAC, nomeadamente os referentes à imagem global, acessibilidades, produtos e serviços; satisfação global; gestão e sistema de gestão; condições de trabalho; desenvolvimento da carreira; níveis de motivação; condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços; e, estilo de liderança. Estes resultados e conclusões decorrem da aplicação do questionário de diagnóstico e satisfação aos colaboradores dos Serviços Académicos (ver Quadro 21).

**Quadro 21 - Resultados Obtidos e Conclusões**

	<b>Resultados obtidos</b>	<b>Conclusões</b>
<b>Grau de satisfação: imagem global dos SAC</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sobre o modo como foi prestado qualquer serviço solicitado, 88,9% mostrou-se satisfeito e 11,1% mostrou-se insatisfeito;</li> <li>▪ A opinião sobre a simpatia dos funcionários dos SAC reparte-se da seguinte forma: 44,4% dizem estar satisfeitos e 55,6% estão mesmo muito satisfeitos;</li> <li>▪ Relativamente à cortesia e igualdade do atendimento feito pelos SAC 55,6% responderam estar satisfeitos, 33,3% muito satisfeitos mas 11,1% mostraram-se insatisfeitos;</li> <li>▪ Com a receptividade dos funcionários dos SAC às solicitações efectuadas pelos alunos, 77,8% dos respondentes afirmaram estar satisfeitos e 22,2% dos respondentes mostraram-se muito satisfeitos;</li> <li>▪ Quanto à clareza da informação prestada pelos SAC 55,6% dos colaboradores que responderam</li> </ul>	<p>Os colaboradores consideram que a imagem global dos SAC os satisfaz ou satisfaz muito.</p>



	<p>afirmaram estar satisfeitos, mas 11,1% mostraram-se ainda estar insatisfeitos;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No que respeita à aplicação de medidas correctivas pelos SAC, em função das sugestões e reclamações que tenham efectuado ou que soubessem que alguém tivesse efectuado, 62,5% dos respondentes mostraram-se satisfeitos, 25% mostraram-se insatisfeitos e 12,5% indecisos;</li> <li>▪ Com o desempenho global dos SAC, 66,7% dos colaboradores respondentes ao questionário manifestaram-se muito satisfeitos, 22,2% satisfeitos havendo, no entanto, um total de 11,1% respondentes indecisos.</li> </ul>	
<p><b>Grau de satisfação: acessibilidades dos SAC</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No que se refere à acessibilidade à informação que deve ser facultada pelos SAC, 55,6% dos respondentes afirmaram estar muito satisfeitos, 33,3% diziam estar satisfeitos embora ainda houvesse 11,1% que afirmou estar insatisfeito;</li> <li>▪ Quanto ao acesso descentralizado aos SAC, através de computador de qualquer edifício da Universidade de Évora via <i>Internet</i>, 50% mostraram-se satisfeitos e os restantes 50% mostraram-se muito satisfeitos;</li> <li>▪ Respeitante aos horários de abertura, de atendimento ao público e tempos de espera dos SAC, 44,4% dos respondentes mostraram-se muito satisfeitos e apenas 11,1% se mostrou insatisfeito;</li> <li>▪ No que respeita à localização dos SAC, 33,3% dos respondentes revelaram estar satisfeitos e outros 33,3% mostraram-se muito satisfeitos;</li> <li>▪ Com o espaço dos SAC destinado ao atendimento, 44,4% dos colaboradores respondentes mostraram estar insatisfeitos, 22,2% muito satisfeitos e outros 22,2% satisfeitos;</li> <li>▪ Relativo à existência de meios de pagamento acessíveis nos SAC, 25% informaram estar satisfeitos e 50% muito satisfeitos.</li> </ul>	<p>Na generalidade, quanto ao grau de satisfação com as acessibilidades dos SAC, os colaboradores mostram-se satisfeitos ou muito satisfeitos.</p> <p>No que concerne ao espaço dos SAC destinado ao atendimento, os colaboradores mostram alguma reserva uma vez que a percentagem de insatisfeitos é idêntica à dos satisfeitos e muito satisfeitos.</p>
<p><b>Grau de satisfação: produtos e serviços dos SAC</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Concernente ao tempo de obtenção de resposta dos SAC, às solicitações efectuadas, 44,4% dos respondentes mostraram-se satisfeitos, não podendo, no entanto, ser descurada a opinião de 44,4% de colaboradores que se mostraram insatisfeitos;</li> <li>▪ No que respeita ao tipo de formulários apresentados pelos SAC, 44,4% dos respondentes revelaram estar muito satisfeitos, 22,2% satisfeitos e 33,4% insatisfeitos;</li> <li>▪ Relativamente ao atendimento telefónico efectuado pelos SAC, 44,4% dos respondentes afirmaram estar satisfeitos mas, 33,3% manifestaram estar insatisfeitos e 11,1% muito insatisfeitos;</li> <li>▪ Com a existência de serviços dos SAC disponíveis <i>on-line</i>, 55,6% dos respondentes manifestaram-se satisfeitos e 22,2% muito satisfeitos;</li> <li>▪ No que se refere à informação <i>on-line</i>, que consideram útil, disponível no <i>website</i> dos SAC,</li> </ul>	<p>Os colaboradores encontram-se satisfeitos ou muito satisfeitos com os produtos e serviços dos SAC, no entanto, há a salientar um equilíbrio entre os colaboradores satisfeitos e insatisfeitos e/ou indecisos com alguns itens, nomeadamente o tempo de obtenção de resposta às solicitações que são efectuadas, ao envio de formulários por via electrónica, e ao envolvimento dos colaboradores na</p>

	<p>55,6% dos colaboradores inquiridos que responderam ao questionário revelaram estar satisfeitos e 33,3% mostraram estar muito satisfeitos;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Quanto ao contacto efectuado com os SAC, via electrónica, 55,6% manifestaram estar satisfeitos e 22,2% mostraram estar muito satisfeitos;</li> <li>▪ Referentes à adequação das respostas facultadas pelos SAC às solicitações efectuadas por correio electrónico, 50% dos respondentes revelaram opinião de satisfação e 25% de muita satisfação;</li> <li>▪ Respeitante à variedade de formulários disponíveis no <i>website</i> dos SAC, 50% informou estar satisfeito e 37,5% muito satisfeito;</li> <li>▪ No que diz respeito ao serviço de envio directo de formulários por via electrónica para os SAC, 37,5% dos colaboradores respondentes, declararam estar satisfeitos, 12,5% muito satisfeitos, havendo, no entanto, ainda 25% dos respondentes insatisfeitos com a prestação deste serviço;</li> <li>▪ No que toca ao tempo de resposta dos SAC às reclamações efectuadas, 55,6% consideraram estar satisfeitos, enquanto que 22,2% manifestaram estar insatisfeitos.</li> <li>▪ Relativamente ao envolvimento dos funcionários na concepção dos produtos e serviços dos SAC, 50% dos respondentes estavam satisfeitos mas 25% estavam insatisfeitos.</li> </ul>	<p>concepção de produtos e serviços.</p>
<p><b>Sugestões de melhoria</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ As sugestões de melhoria são: modernização dos SAC com eficiência e qualidade; existência de mais meios técnicos e recursos humanos com formação.</li> </ul>	<p>As sugestões apresentadas, embora em número reduzido, demonstram uma clara preocupação com a qualidade baseada na modernização dos serviços e na aquisição de mais meios técnicos e humanos.</p>
<p><b>Grau de satisfação: satisfação global dos colaboradores</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Na resposta relativa à satisfação dos colaboradores dos SAC quanto à imagem destes serviços, 38,5% dos respondentes mostraram-se satisfeitos, porém 30,8% mostraram indiferença em relação a este item;</li> <li>▪ Os colaboradores mostraram-se satisfeitos com o desempenho global dos SAC, tendo respondido favoravelmente 76,9% dos respondentes;</li> <li>▪ Relativamente ao papel dos SAC na sociedade, 69,8% dos respondentes mostraram-se satisfeitos, todavia, 30,8% mostrou-se insatisfeita com este parâmetro;</li> <li>▪ No que respeita ao relacionamento dos SAC com os cidadãos e a sociedade, 92,3% dos respondentes manifestaram-se satisfeitos;</li> <li>▪ Na gestão de conflitos de interesses, 69,2% dos respondentes revelaram-se satisfeitos com a forma como os SAC a fazem;</li> <li>▪ A opinião de satisfação sobre o nível de</li> </ul>	<p>Os colaboradores, embora satisfeitos na globalidade, consideram ser necessário melhorar o papel dos SAC na sociedade. O envolvimento dos colaboradores nos processos de tomada de decisão e em actividades de melhoria deve ser revisto uma vez que existe muita insatisfação e/ou indiferença nestes parâmetros. A quantidade de</p>

	<p>envolvimento dos colaboradores nos SAC e na respectiva missão, foi corroborada por 76,9% dos respondentes;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No que concerne ao envolvimento dos colaboradores nos processos de tomada de decisão, 38,5% pronunciaram-se como estando indecisos, tendo-se 23,1% pronunciado como satisfeitos e 30,8% como insatisfeitos;</li> <li>▪ Referente ao envolvimento dos colaboradores em actividades de melhoria, 38,5% dos respondentes estavam satisfeitos, 5,4% estavam muito satisfeitos e 30,8% estavam indiferentes;</li> <li>▪ Quanto aos mecanismos de consulta e diálogo entre colaboradores e gestores, os respondentes manifestaram estar satisfeitos em 30,8% das respostas, mas em igual percentagem também se mostraram indiferentes e com também 30,8% insatisfeitos;</li> <li>▪ Na análise do ranking das respostas a este item, aquele cujo nível de satisfação regista um índice mais baixo é o do papel dos SAC na sociedade.</li> </ul>	<p>colaboradores que se manifestaram de forma indiferente à existência de mecanismos de consulta e diálogo entre colaboradores e gestores apenas vem corroborar o deficiente envolvimento das pessoas nos processos e tomadas de decisão.</p>
<p><b>Grau de satisfação: gestão e sistema de gestão</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A avaliação efectuada pelos colaboradores relativamente à aptidão da liderança em conduzir os SAC foi satisfatória, quer ao nível da gestão de topo (66,7%) quer ao nível da gestão intermédia (77,8%);</li> <li>▪ No que respeita à aptidão da gestão em comunicar, ao nível do gestor de topo, os respondentes manifestaram-se satisfeitos (57,1%) ou muito satisfeitos (28,6%); também ao nível da gestão intermédia a satisfação foi o mote com 85,7% dos respondentes;</li> <li>▪ No que concerne à forma como o sistema de avaliação do desempenho em vigor foi implementado, os respondentes revelaram estar maioritariamente insatisfeitos (55,6%);</li> <li>▪ Quanto à forma como os objectivos individuais e partilhados são fixados, 55,6% dos respondentes mostraram-se satisfeitos, embora ainda exista 33,3% dos respondentes insatisfeitos;</li> <li>▪ No que toca à forma como os SAC recompensam os esforços individuais e de grupo, os respondentes revelaram estar claramente insatisfeitos respondendo neste sentido, respectivamente 70% e 60%;</li> <li>▪ Os respondentes manifestaram, em 70% das respostas, estar satisfeitos com a postura dos SAC face à mudança e à modernização.</li> </ul>	<p>A gestão e o sistema de gestão precisam ser melhorados com maior premência no campo dos sistemas de recompensas, implementação e aplicação do sistema de avaliação, incluindo a forma de fixação dos objectivos individuais e partilhados.</p>
<p><b>Grau de satisfação: condições de trabalho</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ O ambiente de trabalho revelou ser um motivo de muita satisfação para 53,3% dos respondentes e de satisfação para mais 33,3%;</li> <li>▪ No que respeita ao modo como os SAC lida com os conflitos, queixas ou problemas pessoais é motivo de muita satisfação 40% dos respondentes e de satisfação para outros 40% de respondentes;</li> <li>▪ Para 53% dos respondentes, o horário de trabalho satisfaz os respondentes mas para 33% este item satisfaz muito os respondentes;</li> <li>▪ A possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar, assuntos pessoais e relacionados com a</li> </ul>	<p>Os colaboradores encontram-se, na generalidade, satisfeitos com as condições de trabalho.</p> <p>Como ponto fraco refere-se a inexistência clara de igualdade de oportunidades nos processos de</p>

	<p>saúde, satisfaz muito 42,9% dos respondentes e satisfaz outros 42,9%;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No que toca à igualdade de oportunidades para o desenvolvimento de novas competências profissionais, 35,7% dos respondentes indicaram estar insatisfeitos com este parâmetro, 28,6% mostrou estar satisfeito e outros 28,6% muito satisfeitos;</li> <li>▪ A igualdade de oportunidades nos processos de promoção, constitui motivo de insatisfação para 66,7% dos respondentes;</li> <li>▪ Também a igualdade de tratamento nos SAC deixa insatisfeitos 50% dos respondentes e deixa satisfeitos 42,9%.</li> </ul>	<p>promoção e mais dissimulada na igualdade de oportunidades para o desenvolvimento de novas competências e igualdade de tratamento.</p>
<p><b>Grau de satisfação: desenvolvimento da carreira</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ao nível do desenvolvimento de carreiras, o que mais satisfaz os colaboradores é o nível de conhecimento que cada um tem dos objectivos dos SAC (61,5% dos respondentes). Já o que mais insatisfaz os colaboradores é o de não haver participação em acções de formação (57,1% dos respondentes) nem oportunidades criadas pelos SAC para desenvolver novas competências (50% dos colaboradores que responderam);</li> <li>▪ A política de gestão de recursos humanos existente nos SAC não satisfaz 42,9% dos respondentes, e não satisfaz muito 7,1% e deixa indecisos 14,3%;</li> <li>▪ Quanto aos mecanismos de consulta e diálogo existentes nos SAC, 53,3% dos respondentes estavam satisfeitos enquanto que 46,7% estavam insatisfeitos.</li> </ul>	<p>O grau de satisfação neste capítulo não é muito elevado, devendo os SAC colocarem-se em “estado de alerta” em particular nas questões da política de recursos humanos existentes nos SAC, na promoção da participação em acções de formação e nas oportunidades criadas para o desenvolvimento de novas competências.</p> <p>Note-se a melhoria do grau de satisfação quanto aos mecanismos de consulta e diálogo existente, em relação à mesma questão colocada no parâmetro da satisfação global com estes serviços.</p>
<p><b>Grau de satisfação: níveis de motivação</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ O factor de motivação que mais satisfaz os colaboradores dos SAC é o desenvolvimento de trabalho em equipa, com 86,7% das respostas de satisfação, a par com a aprendizagem de novos métodos de trabalho, com a mesma percentagem de respondentes satisfeitos;</li> <li>▪ O factor que menos motiva os colaboradores é o da participação em acções de formação, com uma percentagem de respostas de insatisfação e muita insatisfação a totalizarem 69,3%;</li> <li>▪ A motivação relativa à participação em projectos de mudança também não é um factor muito motivador para os colaboradores dos SAC, porém, consegue cativar 57,1% das respostas, contra 35,7% de insatisfeitos e 7,1% de muito insatisfeitos;</li> <li>▪ A sugestão de melhorias satisfaz 57,1% dos</li> </ul>	<p>Os colaboradores não se encontram motivados para uma aprendizagem contínua ao longo da vida, nem são adeptos de mudanças tendo, no entanto, especial apreço por desenvolver trabalhos em equipa. Há que encontrar estratégias de motivação para levar os colaboradores a enveredarem pela Aprendizagem ao</p>

	respondentes se bem que ainda haja 28,6% de indecisos.	Longo da Vida, de vital importância para as organizações.
<b>Grau de satisfação: condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ao nível das condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços dos SAC os colaboradores encontram-se insatisfeitos e por vezes muito insatisfeitos com os seguintes parâmetros, em termos percentuais: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Equipamentos informáticos disponíveis: 60%;</li> <li>▪ Software disponível: 60%;</li> <li>▪ Equipamentos de comunicação disponíveis: 66,6%;</li> <li>▪ Condições de higiene: 73,4%</li> <li>▪ Condições de segurança: 73,4%;</li> <li>▪ Serviços de refeitório e bar: 92,8%;</li> <li>▪ Serviços sociais: 84,6%</li> </ul> </li> </ul>	As condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços não satisfazem a maioria dos colaboradores. Constitui, sem dúvida um ponto fraco a ter em consideração.
<b>Grau de satisfação: estilo de liderança (gestor de topo)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Na questão sobre se o líder lidera através do exemplo, 66,7% dos respondentes está satisfeito e 22,2% está muito satisfeito com essa atitude;</li> <li>▪ Na questão do líder ser empenhado no processo de mudança, 70% dos respondentes está satisfeito e 30% muito satisfeito; aceitar críticas construtivas e sugestões para melhoria do estilo de liderança, satisfaz 63,7% dos respondentes em ambos os casos;</li> <li>▪ A actuação do líder no que respeita ao assegurar do desenvolvimento de uma cultura de mudança satisfaz 63,6% e satisfaz muito 18,2% dos respondentes;</li> <li>▪ Quanto à promoção de acções de formação, 45,5% dos respondentes afirma estar insatisfeita e 18,2% está indecisa. Apenas 36,4% dos respondentes se manifestam satisfeitos;</li> <li>▪ Relativamente ao facto do líder delegar competências e responsabilidades, os respondentes ficaram satisfeitos em 63,6% dos casos e 18,2% manifestou-se muito satisfeita.</li> <li>▪ Encorajar a confiança mútua e o respeito e estimular a iniciativa das pessoas é respondido satisfatoriamente por 63,6% dos colaboradores dos SAC que responderam ao questionário;</li> <li>▪ No que toca ao reconhecimento e ao premiar dos esforços individuais e de equipa, 45,5% dos respondentes está satisfeita mas, 36,4% está insatisfeita;</li> <li>▪ Respeitante à adequação do tratamento dado às pessoas de acordo com as situações, as necessidades e as situações em causa, 54,5% dos respondentes está satisfeito mas 18,2% está insatisfeita.</li> </ul>	Os colaboradores estão satisfeitos com o estilo de liderança do gestor de topo. Verificam-se as mesmas conclusões à mesma questão colocada anteriormente.
<b>Grau de satisfação: estilo de liderança (gestor de nível intermédio)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Na questão sobre se o líder lidera através do exemplo, 50% dos respondentes está satisfeito mas 30% está insatisfeito com essa atitude;</li> <li>▪ Na questão do líder ser empenhado no processo de mudança, 80% dos respondentes está satisfeito e 10% muito satisfeito; aceitar críticas construtivas e sugestões para melhoria do estilo de liderança, satisfaz 80% dos respondentes em ambos os casos;</li> <li>▪ A actuação do líder no que respeita ao assegurar do desenvolvimento de uma cultura de mudança</li> </ul>	Os estilos de liderança do gestor de topo e dos gestores intermédios embora similares são diferentes, verificando-se que existe um maior grau de satisfação com os gestores intermédios.

	<p>satisfez 77,8% e satisfez muito 11,1% dos respondentes;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Quanto à promoção de acções de formação, 44,4% dos respondentes afirma estar insatisfeita e 22,2% está indecisa. Apenas 22,2% dos respondentes se manifestam satisfeitos;</li> <li>▪ Relativamente ao facto do líder delegar competências e responsabilidades, os respondentes ficaram satisfeitos em 80% dos casos porém, 20% manifestou-se indeciso;</li> <li>▪ Encorajar a confiança mútua e o respeito é respondido satisfatoriamente por 66,7% dos colaboradores dos SAC que responderam ao questionário, embora 22,2% se tenha revelado indeciso;</li> <li>▪ A estimulação da iniciativa das pessoas é um factor que satisfaz 70% dos colaboradores;</li> <li>▪ No que toca ao reconhecimento e ao premiar dos esforços individuais e de equipa, 55,6% dos respondentes está satisfeita mas, 33,3% está insatisfeita;</li> <li>▪ Respeitante à adequação do tratamento dado às pessoas de acordo com as situações, as necessidades e as situações em causa, 55,6% dos respondentes está satisfeito mas 33,3% está insatisfeita.</li> </ul>	<p>Esta ocorrência pode dever-se ao facto destes se encontrarem mais próximos dos colaboradores.</p>
--	--	--

Fonte: Elaboração própria

#### 4.2.3 Estatística Descritiva referente à caracterização dos colaboradores

Neste ponto apresentam-se os resultados obtidos e respectivas conclusões quanto à caracterização dos colaboradores dos SAC, nomeadamente no que respeita ao sexo, idade, habilitações literárias, estado civil, funções que desempenham e tempo de trabalho nos SAC e na Universidade de Évora (ver Quadro 22).

**Quadro 22 - Resultados Obtidos e Conclusões**

	<b>Resultados obtidos</b>	<b>Conclusões</b>
<b>Caracterização dos respondentes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Respeitante ao sexo, 78% dos respondentes é do sexo feminino;</li> <li>▪ A faixa etária a que pertence a totalidade dos respondentes corresponde a 30-39 anos de idade;</li> <li>▪ No que concerne às habilitações literárias dos colaboradores dos SAC, 70% dos respondentes afirma ter o 12º ano de escolaridade enquanto que os restantes 30% revela ter o grau de licenciado;</li> <li>▪ Quanto ao estado civil, a maioria dos respondentes (67%), revela estar casado;</li> <li>▪ No que respeita às funções desempenhadas, 70% os colaboradores respondentes indica ter funções administrativas, enquanto que os restantes 30% tem funções técnicas.</li> <li>▪ Embora apenas 8 colaboradores tenham respondido à questão sobre o seu tempo de</li> </ul>	<p>O pessoal que trabalha nos SAC é maioritariamente do sexo feminino, casado e com uma média de idades de cerca de 35 anos.</p> <p>População academicamente qualificada.</p> <p>Os colaboradores dos serviços académicos têm-se mantido ao longo dos anos e foram admitidos maioritariamente para</p>

	<p>trabalho nos SAC, a média atinge apenas cerca de 5,7 anos. De realçar, no entanto que o valor máximo de tempo a trabalhar nos SAC são 20 anos e que o valor mínimo é de 1 ano e meio;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Quando questionados sobre o tempo de trabalho na Universidade de Évora, apenas 7 colaboradores responderam. O tempo médio é pois de 8,6 anos. O valor máximo continua a ser de 20 anos e o mínimo é de 2 anos.</li> </ul>	<p>a integração directa neste serviços após admissão.</p>
--	---	---

Fonte: Elaboração própria

### 4.3 Questionário de diagnóstico para “Gestores dos Serviços Académicos”

Neste ponto, apresentam-se as respostas ao questionário de diagnóstico para os gestores dos SAC da Universidade de Évora. Assim, far-se-á a análise dos resultados obtidos sobre a liderança, o planeamento e estratégia, gestão das pessoas e gestão dos processos e da mudança. Também se caracterizará a população respondente quanto ao sexo, à idade, às habilitações literárias, estado civil, categoria profissional, tempo de experiência profissional, regime contratual, função que desempenham, tempo no exercício da função de chefia e tempo de trabalho nos SAC e na Universidade de Évora.

#### 4.3.1 Estatística descritiva referente ao diagnóstico sobre liderança, planeamento e estratégia, gestão das pessoas e gestão dos processos e da mudança

Neste ponto, apresentam-se os resultados obtidos a partir dos dados recolhidos na aplicação do questionário de diagnóstico para gestores e as respectivas conclusões, que se sintetizam no Quadro 23.

**Quadro 23 - Resultados Obtidos e Conclusões**

	<b>Resultados obtidos</b>	<b>Conclusões</b>
<p><b>A liderança: diagnóstico sobre desenvolvimento e comunicação da missão, visão e valores (sub-critério 1.1)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Todos os gestores dos SAC conhecem a missão da Universidade de Évora e quando questionados sobre o que pensavam ser a missão, são unânimes na resposta;</li> <li>▪ A 75% dos respondentes considera que a missão dos SAC é alinhada com a da Universidade e 25% considera que esta é diferente da da Universidade;</li> <li>▪ No que respeita à visão da Universidade de Évora, todos os respondentes dizem conhecê-la e percebê-la. Porém, quando questionados sobre qual seria a visão 75% dos respondentes declararam que a Universidade de Évora ambicionava ser uma instituição virada para a cooperação, a formação, a investigação, a</li> </ul>	<p>Os gestores têm consciência da missão e visão da Universidade de Évora e dos SAC. A visão está muito centrada na máxima qualidade alcançável através de uma gestão moderna e eficiente do trabalho que lhes compete. Os valores defendidos pelos SAC não estão claros muito embora tenham a percepção que se devam centrar na experiência e na qualidade.</p>

	<p>prestação de serviços e o intercâmbio cultural, científico e técnico de excelência e os restantes 25%, divergiram dessa opinião, sem saber exactamente qual é essa visão;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Os respondentes tomaram conhecimento dessa visão, em 50% dos casos através da leitura dos estatutos da Universidade de Évora e em 50% através de outra fonte, nomeadamente lendo documentos e ouvindo opiniões da Assembleia <i>Ad-Hoc</i>;</li> <li>▪ Os gestores respondentes, em 66,7% dos casos afirmaram não conhecer nem perceber a visão formulada para os SAC da Universidade de Évora todavia, para quem afirmou conhecer e perceber a visão, a opinião centra-se em assegurar a máxima qualidade através da gestão moderna e eficiente a vida académica/administrativa do aluno;</li> <li>▪ Os gestores dos SAC, em 66,7% das respostas afirmaram ter dado o seu contributo para a construção da missão e visão dos SAC, através da comunicação activa das suas opiniões e sugestões à chefia (66,7%);</li> <li>▪ No que respeita aos valores defendidos pelos SAC, cada um dos 4 respondentes deu uma opinião diferente, sendo todavia o mote comum a experiência e a qualidade;</li> <li>▪ Os respondentes revelaram não ter tido conhecimento dos valores dos SAC (100%);</li> <li>▪ No que concerne à solicitação da opinião sobre os valores vigentes nos SAC, 100% dos respondentes manifestaram não lhes ter sido solicitada essa manifestação de opinião;</li> <li>▪ Os objectivos estratégicos são conhecidos pela totalidade dos colaboradores dos SAC (100%).</li> </ul>	<p>Os objectivos estratégicos destes serviços embora todos os gestores afirmem conhecê-los eles divergem. Para os gestores esses objectivos tanto podem passar por uma melhoria no relacionamento com a comunidade, sendo esta um aliado e não um adversário, como por ser o alcance da excelência no atendimento e resposta ou ainda, a melhoria constante dos serviços prestados aos alunos e docentes da UE.</p> <p>A missão e visão dos SAC não está claramente transformada em objectivos estratégicos e operacionais nem em acções para estes serviços.</p>
<p><b>Liderança: Sistema de gestão (sub-critério 1.2)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Os respondentes quando questionados quanto há existência de alguns mecanismos dos SAC relacionados com a liderança, 75% refere que há uma clara definição das funções, responsabilidades e autonomia. Esta orientação entra em contradição com a resposta dada à questão sobre a existência de uma perfeita definição de funções, responsabilidades e autonomia, para a qual 66,7% dos respondentes respondeu negativamente;</li> <li>▪ Todos afirmam ter participado na definição dos objectivos do sector que cada um gere.</li> </ul>	<p>O sistema de gestão deve ser alvo de um trabalho de estudo, avaliação e implementação mais cuidado, uma vez que faltam mecanismos e sistemas importantes e mensuráveis, de avaliação e de gestão da qualidade total.</p> <p>Apenas um mecanismo é referido e que parece de facto não existir: definição clara das funções, responsabilidades e autonomia dos gestores.</p>
<p><b>Liderança: motivação e apoio às pessoas da organização, servindo de modelo (sub-critério 1.3)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Na questão sobre se o líder lidera através do exemplo, 100% dos respondentes considera ser muito importante demonstrá-lo;</li> <li>▪ Na questão do líder ser empenhado no processo de mudança, aceitando críticas construtivas e sugestões para melhoria do estilo de liderança, 75% revela ser muito importante e 25% considera ser importante no</li> </ul>	<p>O estilo de liderança apresentado por cada gestor, motiva os colaboradores.</p> <p>Os gestores parecem muito participativos no processo de mudança do sector que gerem uma vez que o</p>



	<p>estilo de liderança;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A actuação do líder no que respeita ao assegurar do desenvolvimento de uma cultura de mudança que promova o planeamento, a identificação e a implementação de inovações, foi respondido como sendo muito importante por 50% dos respondentes e os outros 50% como sendo importante;</li> <li>▪ Quanto à promoção e financiamento de acções de formação para melhoria do desempenho organizacional, 75% dos respondentes afirma ser importante e 25% afirma ser muito importante;</li> <li>▪ Relativamente aos factos do líder actuar de acordo com os objectivos e valores definidos, 50% dos respondentes manifesta ser importante e os outros 50% muito importante.</li> <li>▪ No que respeita à partilha de informação relevante com as pessoas, 100% considera ser muito importante, acontecendo o mesmo no que concerne à delegação competências e responsabilidades;</li> <li>▪ Encorajar a confiança mútua e o respeito, estimular a iniciativa das pessoas e a sua pró-actividade e inovação, é respondido como sendo muito importante para 100% dos respondentes;</li> <li>▪ No que concerne ao auxílio das pessoas para alcançarem os objectivos, 100% dos respondentes identifica como sendo muito importante;</li> <li>▪ No que toca ao reconhecimento e ao premiar dos esforços, 100% dos respondentes considera ser muito importante;</li> <li>▪ O debate sobre o desempenho individual é considerado importante para 75% dos respondentes;</li> <li>▪ Respeitante à adequação do tratamento dado às pessoas de acordo com as situações e as necessidades, 66,7% revela ser muito importante e 33,3% declara ser importante que esta situação ocorra.</li> <li>▪ Os respondentes afirmam participar algumas vezes no processo de mudança da secção/sector/serviço que gerem através de acções de formação na área da qualidade (50%), grupo de autoavaliação (25%), seminários para actualização de conhecimentos (75%) e envolvimento directo nas actividades de execução da política (50%);</li> <li>▪ As iniciativas que os respondentes consideram ser muito relevantes para a motivação das pessoas são diálogo interno (100%), reuniões periódicas (75%), grupos de trabalho para identificação de processos críticos e desenvolvimento de propostas de solução (50%) e responsabilização das pessoas pelo trabalho (75%). A iniciativa que consideram ser apenas relevante é a delegação de</li> </ul>	<p>consideram importante ou até muito importante.</p> <p>Cabe ao gestor a implementação das iniciativas que este considerar relevantes para a motivação dos colaboradores e dos incentivos que promovam a criatividade e o desempenho das pessoas. Os incentivos à criatividade e ao desempenho das pessoas parece existirem, no entanto, falta a sua verdadeira implementação. A título de exemplo pode-se afirmar que não há incentivo à participação em acções de formação o que se torna num ponto fraco para estes serviços.</p>
--	--	---

	<p>competências (50%);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Os incentivos à promoção da criatividade e do desempenho das pessoas considerados importantes pelos respondentes são: flexibilidade de horário (75%), participação em seminários (50%) e participação em acções de formação (50%). Os incentivos considerados pelos respondentes como sendo muito importantes são: reconhecimento público do mérito individual (75%) e de grupos de trabalho/equipas (75%)</li> </ul>	
<p><b>Planeamento e estratégia (sub-critérios 2.2 e 2.3)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ O planeamento das actividades e a definição da estratégia para o sector é, de acordo com a unanimidade dos respondentes, baseado no plano de actividades do organismo, sugestões de outras partes interessadas e dos colaboradores e nas necessidades e expectativas dos cidadãos/clientes;</li> <li>▪ A medida que se destacou pelo consenso suscitado na implementação do planeamento e estratégia, foi a da definição de responsabilidades, no entanto, por opinião de alguns respondentes, em percentagens bem mais reduzidas temos, a negociação com os colaboradores relativamente às prioridades, o consenso interno, o estabelecimento de um calendário, a articulação dos objectivos com os processos-chave, a criação de canais de comunicação interna para a divulgação dos objectivos e planos do serviço, a criação de indicadores para medição do desempenho dos serviços, a avaliação do grau de cumprimento dos objectivos e diálogo entre os responsáveis.</li> </ul>	<p>Os SAC utilizam os mecanismos apropriados para desenvolver, rever e actualizar o planeamento e a estratégia.</p> <p>Os gestores dos SAC, para implementação do planeamento e estratégia para o sector que gerem, utilizam em simultâneo, várias medidas. A medida comum a todos é a da definição de responsabilidades.</p>
<p><b>Gestão de pessoas: recursos humanos vs planeamento e estratégia (sub-critério 3.1)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Os respondentes consideram que a política de gestão de recursos humanos na Universidade de Évora não está (50% dos casos) ou está pouco (restantes 50%) adequada às necessidades dos sectores dos SAC;</li> <li>▪ Todos os gestores necessitam de mais colaboradores, afirmando um deles (25%) que necessita de colaboradores com mais qualificações;</li> <li>▪ A forma de avaliação das carências em recursos humanos variou entre os gestores: aplicação de inquéritos (50% das respostas), avaliação de desempenho do sector (25%) e observação diária (25%);</li> <li>▪ Os gestores respondentes, em 75% das respostas afirmam possuir no serviço mecanismos informais para reconhecimento de desempenho excepcional e para isso utilizam o reconhecimento pessoal por parte do líder (75%);</li> <li>▪ Na opinião da totalidade dos respondentes, o planeamento das actividades tem em conta o desenvolvimento profissional dos colaboradores, através dos seguintes factores: competências actuais, satisfação das necessidades e expectativas dos colaboradores, desenvolvimento de</li> </ul>	<p>Ao nível dos SAC, são necessários mais colaboradores. Existem mecanismos para reconhecimento de desempenhos excepcionais mas que podem ser aperfeiçoados.</p> <p>Há alinhamento entre o planeamento, gestão e melhoria dos recursos humanos e o planeamento e estratégia definidos para os sectores.</p> <p>Os gestores, embora afirmem necessitar de mais colaboradores/colaboradores qualificados, não responderam à questão de se conseguiriam produzir mais com os actuais colaboradores. Esta ausência de resposta pode fazer levantar dúvidas sobre a avaliação feita às</p>

	<p>competências e conciliação da vida profissional e familiar dos colaboradores;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ O conhecimento que os gestores respondentes têm sobre as necessidades e expectativas dos seus colaboradores é adquirido através do contacto profissional e do contacto pessoal.</li> </ul>	<p>necessidades efectivas em termos de recursos humanos nos SAC.</p>
<p><b>Gestão de pessoas: competências pessoais (sub-critério 3.2)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ O desenvolvimento das carreiras é realizado através de formação complementar para actualização e aquisição de competências, conseguidas, segundo os respondentes, através de formação interna e externa e acções de sensibilização para a qualidade;</li> <li>▪ A elaboração do plano de formação baseia-se nas propostas apresentadas pelo departamento responsável pela formação, pelo gestor do sector e até pelo próprio colaborador;</li> <li>▪ Os novos colaboradores são acompanhados através de uma reunião de apresentação, da formação inicial para novos colaboradores sobre as competências para que foi recrutado, da apresentação do serviço, pelo Director e informação sobre a documentação;</li> <li>▪ Os gestores respondentes, em 75% das respostas, considera benéfica a mobilidade dos colaboradores porque lhes permite a aquisição de outras competências para melhoria do desempenho da actividade (66,7%) e conhecer melhor a orgânica da organização onde trabalham (75%);</li> <li>▪ A maioria dos gestores (75%) já autorizou algum tipo de mobilidade aos seus colaboradores, nomeadamente interna e externa dentro da Administração Pública Portuguesa.</li> </ul>	<p>Embora não de forma muito clara e explícita, e ainda algo incipiente, os SAC identificam, desenvolvem e usam as competências das pessoas em articulação com os objectivos e metas organizacionais, individuais e de grupo.</p>
<p><b>Gestão das pessoas: envolvimento das pessoas (sub-critério 3.3)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Os gestores são envolvidos nas actividades de melhoria de forma frequente através do sistema de sugestões (100%), reuniões de <i>brainstorming</i> (66,7%) e participação das pessoas na definição de planos e estratégias (50%) e algumas vezes através de grupos de qualidade para identificação de processos críticos e desenvolvimento de soluções (66,7%);</li> <li>▪ De acordo com os gestores respondentes, os colaboradores são responsabilizados essencialmente, através dos objectivos individuais definidos com o director do serviço e pela delegação de competências;</li> <li>▪ A totalidade dos gestores que respondeu ao questionário revela que o seu desempenho é avaliado. Estes afirmam que na generalidade são avaliados com uma cadência anual (75%) e apenas um afirma ser avaliado diariamente (25%).</li> </ul>	<p>Verifica-se envolvimento das pessoas na definição de planos e estratégias para o sector onde trabalham com a responsabilização das mesmas, quer através do estabelecimento dos objectivos individuais definidos com as chefias quer pela delegação de competências.</p> <p>As chefias são avaliadas o que parece demonstrar preocupação com a promoção da transparência no cumprimento das normas e da qualidade dos serviços.</p>
<p><b>Gestão dos processos e da mudança: melhoria de processos (sub-</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Os respondentes, na sequência de detecção de falhas nos circuitos dos processos, afirmam nunca constituírem grupos de trabalho para identificação dessas falhas e</li> </ul>	<p>Não há identificação de medidas de melhoria dos processos, e a inexistência dessas medidas constitui um</p>

<p><b>critério 5.1)</b></p>	<p>desenvolvimento de propostas de soluções (100%), em algumas vezes redefinirem o circuito ao nível do gestor (66,7%), reuniões de <i>benchmarking</i> (50%) e participação de outros departamentos da Universidade de Évora;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Os resultados decorrentes da definição de novos procedimentos são avaliados, segundo revelam todos os gestores;</li> <li>▪ Os respondentes manifestaram, em 100% das respostas, que são definidas responsabilidades individuais aos colaboradores relativamente às tarefas e resultados esperados.</li> </ul>	<p>ponto fraco destes serviços.</p> <p>Existe avaliação dos novos procedimentos.</p>
<p><b>Gestão dos processos e da mudança: modernização e inovação (sub-critério 5.3)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A maioria dos gestores (75%) afirma não haver uma cultura de resistência à mudança no sector que gerem;</li> <li>▪ Os colaboradores são incentivados a participar no processo de mudança, agradecendo-se e enaltecendo-se o trabalho por eles desenvolvido preparando-os para a mudança através de sessões de esclarecimento e solicitando-lhes sugestões de melhoria;</li> <li>▪ Nenhum dos gestores realizou acções de <i>benchmarking</i>;</li> <li>▪ Para a promoção da modernização do sector, todos os respondentes afirmaram não possuírem os recursos necessários (tecnológicos, financeiros e humanos qualificados) e também não haver formação para os colaboradores;</li> <li>▪ No planeamento das mudanças, participam a reitoria e os restantes dirigentes dos serviços e os colaboradores;</li> <li>▪ A avaliação do processo de modernização do sector, é feita, essencialmente através de observação directa.</li> </ul>	<p>O facto de não haver uma cultura de resistência à mudança, deve ser aproveitada para a implementação de práticas de mudança.</p> <p>A utilização do <i>benchmarking</i> está por explorar.</p> <p>Para que a modernização dos sectores ocorra, é necessário dotá-los dos meios necessários considerados essenciais e envolvendo todas as partes no processo. A avaliação das necessidades deve ser feita de forma clara, criteriosa e perfeitamente justificada.</p> <p>A avaliação do processo de modernização deve ser claro, objectivo e mensurável. A forma como actualmente é feita (observação directa) talvez não seja a mais correcta, embora importante.</p>

Fonte: Elaboração própria

#### 4.3.2 Estatística Descritiva referente à caracterização dos gestores dos SAC

Neste ponto apresentam-se os resultados obtidos e respectivas conclusões, apresentadas no Quadro 24, quanto à caracterização dos gestores dos SAC, nomeadamente no que respeita ao sexo, idade, habilitações literárias, estado civil, funções que desempenham,

tempo de trabalho em funções de chefia, nestes serviços e na Universidade de Évora, categoria profissional, tempo de experiência profissional e regime contratual.

**Quadro 24 - Resultados Obtidos e Conclusões**

	<b>Resultados obtidos</b>	<b>Conclusões</b>
<b>Caracterização dos respondentes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Respeitante ao sexo, 100% dos respondentes é do sexo feminino;</li> <li>▪ A faixa etária a que pertence a maioria (75%) dos respondentes varia entre os 30 e os 39 anos de idade; apenas um respondente tem mais de 50 anos;</li> <li>▪ No que concerne às habilitações literárias dos gestores dos SAC, 100% dos respondentes afirma ter o grau de licenciado;</li> <li>▪ Quanto ao estado civil, a maioria dos respondentes (75%), revela estar casado;</li> <li>▪ Relativamente às categorias profissionais, 75% dos respondentes está integrado na carreira de Técnico Superior enquanto que os restantes 25% são da carreira de Assistente Administrativo;</li> <li>▪ No que respeita às funções desempenhadas, 50% dos gestores respondentes indica ter funções técnicas superiores e os outros 50% indica ter funções de chefia;</li> <li>▪ Os gestores pertencem, na sua totalidade, ao quadro de pessoal da Universidade de Évora;</li> <li>▪ O tempo de experiência profissional dos respondentes varia entre os 10 e os 30 anos, sendo que 75% dos gestores tem um tempo médio de experiência profissional de 13 anos e os restantes 25% tem 30 anos de experiência;</li> <li>▪ Dos respondentes que responderam à questão sobre o tempo de trabalho nos SAC, a média atinge cerca de 5,2 anos. De realçar, no entanto que o valor máximo de tempo a trabalhar nos SAC são 14 anos e que o tempo mínimo é de 10 meses;</li> <li>▪ O tempo de trabalho na Universidade de Évora, dos respondentes ao questionário tem um valor médio de 16,5 anos. O valor máximo é de 29 anos e o mínimo é de 8 anos.</li> </ul>	<p>A totalidade dos gestores pertence ao sexo feminino e a maioria é casado e tem uma média de idades de cerca de 35 anos.</p> <p>População academicamente qualificada.</p> <p>Em termos de tempo, o quadro dos gestores dos SAC apresenta uma experiência profissional superior a 10 anos e trabalha na Universidade de Évora, em termos médios, há mais de 16 anos.</p> <p>No que respeita ao exercício de funções de chefia é, em termos gerais, um quadro recente.</p>

Fonte: Elaboração própria

#### **4.4 Questionário de Diagnóstico e Satisfação para Colaboradores Internos vs Questionário de Diagnóstico para Gestores**

Para uma organização, é vital que todos os que nela trabalham conheçam e percebam o propósito da sua existência, saibam o que esta pretende fazer e alcançar a médio e longo prazo, e quais os valores que defende. Desta forma, questionou-se se nos Serviços Académicos da Universidade de Évora estes conceitos (missão, visão e valores) se

encontravam perfeitamente conhecidos e percebidos. A comparação entre as características das duas populações também foi analisada. São também apresentados os resultados e conclusões obtidos, decorrentes da análise às questões comuns existentes nos questionários aplicados aos colaboradores e gestores dos SAC.

#### 4.4.1 Resultados Obtidos nos questionários

Neste ponto apresentam-se os resultados obtidos a partir dos dados recolhidos na aplicação dos questionários aos colaboradores e aos gestores dos Serviços Académicos e respectivas conclusões (ver Quadro 25).

**Quadro 25 - Resultados Obtidos e Conclusões**

	<b>Resultados obtidos</b>	<b>Conclusões</b>
<b>Liderança: Visão, missão e valores (sub-critério 1.1)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A maioria dos respondentes (94,7%) conhece e sabe qual a missão da Universidade de Évora;</li> <li>▪ A maioria dos respondentes (89,5%) afirmou que a missão dos SAC é alinhada com a da Universidade de Évora;</li> <li>▪ A totalidade dos gestores e colaboradores respondentes atestaram conhecer e perceber qual a visão da Universidade de Évora, embora a opinião sobre qual é, divirja. Para a maioria (73,7%) considera ser uma instituição virada para a cooperação, a investigação, a formação, a prestação de serviços e o intercâmbio cultural, científico e técnico de excelência;</li> <li>▪ Dos respondentes, 52,6% responderam ter tido conhecimento da visão da Universidade de Évora através da leitura dos estatutos da Universidade de Évora;</li> <li>▪ Os respondentes, num total de 71,4% certificaram que conhecem a visão formulada para os SAC;</li> <li>▪ Apenas 5 das 10 respostas positivas referiram uma definição da visão dos SAC, embora diferente para cada respondente;</li> <li>▪ Os respondentes (70,6%) declararam ter dado o seu contributo para a construção da missão e da visão dos SAC, sendo que a maioria (47,1%) fê-lo através da comunicação activa à chefia das suas sugestões e opiniões;</li> <li>▪ Experiência, qualidade e excelência são apontados por 42,1% como sendo os valores essenciais defendidos pelos SAC;</li> <li>▪ O conhecimento dos valores defendidos pelos SAC, foi obtido, na sua maioria, através de reuniões com todos os colaboradores, situação apontada por 64,7% dos indivíduos que responderam;</li> <li>▪ A opinião sobre os valores vigentes nos SAC nunca foi solicitada, foi o que responderam 63,2% dos indivíduos respondentes;</li> </ul>	<p>Existe ainda um caminho a percorrer sobre a forma como os líderes da organização desenvolvem e prosseguem a missão, a visão e os valores necessários que sustentarão a longo prazo o sucesso dos SAC. Devem ser melhorados os processos de comunicação, o envolvimento das partes interessadas na formulação da missão, visão e valores. Há que estabelecer claramente quais os valores e os códigos de conduta da organização. É necessário que o estabelecimento de objectivos estratégicos (médio prazo) e operacionais (curto prazo) e as acções derivem da transformação da visão e da própria missão.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dos respondentes, 7 manifestaram a sua opinião sobre os valores vigentes nos SAC por iniciativa própria tendo apenas 1 integrado um grupo de trabalho para elaboração de um código de conduta e ética;</li> <li>▪ Os objectivos estratégicos dos SAC não são conhecidos por 75% dos respondentes.</li> </ul>	
<b>Caracterização pessoal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ O sexo feminino está representado por 89,5% dos respondentes;</li> <li>▪ A quase totalidade dos respondentes (94,7%), tem idades na faixa etária dos 30 anos (30-39 anos)</li> <li>▪ O estado civil de 47,4% dos respondentes é casado (31,6% não deu resposta)</li> </ul>	O pessoal que trabalha nos SAC é maioritariamente do sexo feminino, casado e com uma média de idades de 36 anos.
<b>Habilitações literárias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Metade dos respondentes tem habilitações superiores e os restantes 50% tem o 12º ano de escolaridade</li> </ul>	Populações academicamente qualificadas
<b>Caracterização profissional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No caso dos colaboradores existe um grande equilíbrio/coincidência entre o tempo de serviço na Universidade de Évora e nos SAC;</li> <li>▪ Ao nível dos gestores nota-se uma grande discrepância entre o tempo de serviço nos SAC e na Universidade de Évora</li> </ul>	Os colaboradores dos serviços académicos têm-se mantido ao longo dos anos e foram admitidos maioritariamente para a integração directa neste serviços após admissão. Os gestores foram colocados nos SAC, na sua maioria, vindos de outros serviços da Universidade de Évora

Fonte: Elaboração própria

## Conclusões

A Qualidade é um tema de abordagem actual. Trata-se de um factor de vantagem competitiva, que as instituições devem aproveitar para se afirmarem num mundo mais exigente e em constante evolução. Como se analisou ao longo deste estudo, muitos são os autores que abordam esta temática. As instituições públicas têm perante a sociedade uma responsabilidade acrescida. Não só devem satisfazer o cliente, como o seu propósito é o de servir o cliente nas suas necessidades, como a educação e a saúde, referindo duas carências essenciais na sociedade actual. A satisfação do cliente é, hoje em dia, um dos objectivos que qualquer organismo público pretende alcançar. Não é em vão que se implementam sistemas de avaliação do desempenho. Estas avaliações permitem uma maior produção mas, acima de tudo, uma maior produção com qualidade que satisfaça o cliente.

O modelo *Common Assessment Framework* (CAF), deve ser encarado como um instrumento que permite às instituições públicas conhecerem-se melhor para se orientarem na prestação de melhores serviços e satisfação dos clientes. A procura da excelência e a certificação de processos e serviços, segundo as normas da série ISO 9000, só serão possíveis de alcançar se as instituições souberem de facto o patamar em que estão, em termos de meios que dispõem para alcançar os resultados pretendidos. No fundo, o modelo CAF, através da aplicação de várias ferramentas (entrevistas, questionários, etc.), permite aos serviços efectuarem a sua autoavaliação, constituindo este, o primeiro passo no longo caminho do alcance da excelência.

Como se referiu, é dada cada vez maior importância às questões da qualidade. As instituições de ensino superior não são excepção, sendo por isso necessário que, também elas, adoptem mecanismos para avaliar a qualidade dos serviços que prestam e do ensino que ministram. A aposta na qualidade fará a diferença, num futuro que já é ontem, quando alguém tiver que seleccionar uma instituição de ensino superior como pólo de formação de eleição e excelência. Com isto, toda a sociedade sairá beneficiada. A forma activa como todos os envolvidos participaram neste estudo, levou a resultados que são óptimos indicadores de melhoria. Da análise dos resultados obtidos extraem-se as conclusões que a seguir se apresentam.



Os alunos de licenciatura da Universidade de Évora, regularmente inscritos no ano lectivo 2006/2007, opinaram sobre a sua satisfação em relação a vários itens relativos aos Serviços Académicos. Estes alunos são maioritariamente jovens do sexo feminino, solteiros, com idades compreendidas entre os 20 e os 29 anos e são estudantes do tipo regular. A imagem dos Serviços Académicos, nomeadamente no que diz respeito ao modo como foi prestado o serviço solicitado, a clareza da informação, a simpatia, a cortesia, a receptividade, a igualdade de tratamento dos funcionários, foi avaliada como satisfatória, pela maioria dos alunos.

Conclui-se que os alunos estão satisfeitos com o desempenho dos Serviços Académicos e com a imagem global transmitida pelos mesmos. Excepção feita à opinião sobre o item da aplicação das medidas correctivas em que a maioria dos jovens se mostra indiferente.

Já no que respeita às acessibilidades dos Serviços Académicos, os alunos manifestaram-se, de uma forma geral, satisfeitos. As acessibilidades compreendem o acesso à informação, o acesso descentralizado aos serviços através das Tecnologias da Informação e da Comunicação, localização, espaços, meios de pagamento e horários de abertura e tempos de espera. Este último item referente aos horários pode ser considerado como um dos pontos fracos a melhorar.

Aludindo à questão dos produtos e serviços facultados, os alunos estão, de uma forma geral satisfeitos. Porém, existem serviços prestados perante os quais não manifestam opinião, talvez por desconhecimento da sua existência ou por nunca os terem utilizado. Neste ponto incluem-se o tempo de obtenção de respostas e adequação das mesmas às solicitações e reclamações efectuadas, à tipologia e variedade dos formulários, ao atendimento telefónico, serviços disponíveis *on-line*, contacto via correio electrónico.

Dada a grande consciência que estes alunos têm sobre os problemas com que se deparam nestes serviços, apresentaram sugestões, que se pensa serem uma mais valia para o trabalho de investigação efectuado e mesmo para os Serviços Académicos. Deste modo, estes serviços dispõem, a partir deste momento, de alguns indicadores para

melhorar a imagem, as acessibilidades, os produtos e os serviços. As sugestões mais relevantes apresentam-se no modelo da Figura 9.

Quando se foi averiguar a influência que determinadas características dos alunos tinham sobre os vários aspectos avaliados relativos à imagem, às acessibilidades, aos produtos e aos serviços, verificou-se que a tipologia do estudante determina o grau de satisfação que este tem sobre o modo como lhe é prestado o serviço e sobre a simpatia dos funcionários dos serviços em análise.

Os factores sexo e idade não exercem qualquer influência no grau de satisfação ao nível da imagem dos Serviços Académicos. Todavia, o grau de satisfação com os produtos e serviços relacionados com as Novas Tecnologias da Informação e da Comunicação é influenciado positivamente por eles

Noutro relacionamento entre variáveis, registou-se que o grau de satisfação com o atendimento telefónico era influenciado de forma negativa pelo sexo e pela idade. A tipologia do estudante não exerce qualquer influência sobre o grau de satisfação com os produtos e serviços oferecidos.

Quanto às acessibilidades, nomeadamente os que respeitam aos meios de pagamento existentes, o grau de satisfação dos alunos está relacionado com o sexo (positivamente) e com a idade (negativamente) dos mesmos. Já a tipologia do estudante determina o grau de satisfação com os horários de abertura e tempos de espera dos serviços.

Antes de se fazer o levantamento do grau de satisfação dos colaboradores com os SAC, apresentaram-se questões que permitiram fazer o diagnóstico da situação real, relativamente a vários aspectos.

Uma das primeiras ilações extraídas foi que existe ainda um caminho substancial a percorrer sobre a forma como os colaboradores dos SAC são solicitados a opinar e a sugerir sobre a definição da missão, da visão e dos valores necessários, que sustentarão a longo prazo o sucesso dos serviços. Devem ser melhorados os processos de comunicação, o envolvimento das partes interessadas na formulação da missão, visão e valores. Há que estabelecer claramente quais os valores e os códigos de conduta da

organização. É necessário que o estabelecimento de objectivos estratégicos (médio prazo) e operacionais (curto prazo) e as acções derivem da transformação da visão e da própria missão.

Ainda no âmbito do diagnóstico, conclui-se que os colaboradores internos consideram o seu director/chefe um bom líder, mesmo não promovendo nem financiando acções de formação, para a melhoria do desempenho organizacional e, inclusivamente, não debata com as pessoas sobre o seu desempenho individual. Ainda existem alguns colaboradores que consideram que não há liderança através do exemplo.

Outro aspecto que se constatou foi que os colaboradores não participam no processo de elaboração do plano de actividades nem na estratégia, quer para a Universidade de Évora quer para os Serviços Académicos. Também não se verifica negociação relativamente aos objectivos e prioridades do sector a que pertencem. Contudo, emitem a sua opinião porque consideram que é importante. A implementação do planeamento e da estratégia apresenta deficiências, pois não promove o envolvimento de todos.

De acordo com a informação que foi facultada pelos respondentes, os SAC parecem ter bons procedimentos para acolhimento e integração dos colaboradores mas que necessita, mesmo assim, de melhoria. Já no campo da gestão, desenvolvimento de carreiras e formação muito há ainda a fazer. Na elaboração do diagnóstico, sobre as competências pessoais e sobre o envolvimento das pessoas, registou-se que os colaboradores não pareciam estar muito receptivos a responder a estas questões por falta de interesse, motivação ou qualquer outro factor, que ao ser enunciado não deixaria de ser especulativo.

O envolvimento das pessoas, através do diálogo e da delegação de responsabilidades pode considerar-se como um ponto fraco, uma vez que a autonomia para o desempenho das actividades não parece ser a suficiente, para além de que não são delegadas responsabilidades nos colaboradores. Verifica-se apenas a existência de mecanismos expressivamente mais frequentes, tais como o envolvimento das pessoas através da comunicação interna e o consenso entre colaboradores e gestor sobre os objectivos a atingir pelo departamento.

Feito o diagnóstico, apura-se agora o grau de satisfação dos colaboradores relativamente aos Serviços Académicos. Assim, os colaboradores consideram que a imagem global os satisfaz ou satisfaz muito. No entanto, há a destacar dois pontos fracos que é necessário melhorar com maior premência: atendimento telefónico e envio de formulários por via electrónica.

Na generalidade, quanto ao grau de satisfação com as acessibilidades, os colaboradores mostram-se satisfeitos ou muito satisfeitos. Porém, é de realçar que no que concerne ao espaço destinado ao atendimento, os colaboradores mostram alguma reserva, dado que a percentagem de colaboradores insatisfeitos é idêntica à dos satisfeitos e muito satisfeitos. Pode também concluir-se que se trata de um ponto fraco destes serviços.

Os colaboradores encontram-se satisfeitos ou muito satisfeitos com os produtos e serviços prestados. No entanto, há a salientar um equilíbrio entre os colaboradores que consideram estar satisfeitos e os que se mostram insatisfeitos e/ou indecisos com o tempo de obtenção de resposta às solicitações que são efectuadas, ao envio de formulários por via electrónica e ao envolvimento dos colaboradores na concepção de produtos e serviços.

As sugestões apresentadas, embora em número reduzido, demonstram uma clara preocupação com a qualidade baseada na modernização dos serviços e na aquisição de mais meios técnicos e humanos qualificados.

Os colaboradores, embora satisfeitos na globalidade, consideram ser necessário melhorar o papel destes serviços na sociedade. O envolvimento dos colaboradores nos processos de tomada de decisão e em actividades de melhoria deve ser revisto, uma vez que existe muita insatisfação e/ou indiferença nestes parâmetros. A quantidade de colaboradores que se manifestaram de forma indiferente à existência de mecanismos de consulta e diálogo entre colaboradores e gestores apenas vem corroborar o deficiente envolvimento das pessoas nos processos e tomadas de decisão.

A gestão e o sistema de gestão precisam ser melhorados com maior premência no campo dos sistemas de recompensas, implementação e aplicação do sistema de avaliação, incluindo a forma de fixação dos objectivos individuais e partilhados.

Os colaboradores encontram-se, na generalidade, satisfeitos com as condições de trabalho. No entanto, como ponto fraco refere-se a inexistência clara de igualdade de oportunidades nos processos de promoção e de forma mais dissimulada na igualdade de oportunidades para o desenvolvimento de novas competências e igualdade de tratamento.

O grau de satisfação no capítulo do desenvolvimento das carreiras não é muito elevado, devendo os SAC colocarem-se em “estado de alerta”, em particular nas questões da política de recursos humanos existente, na promoção da participação em acções de formação e nas oportunidades criadas para o desenvolvimento de novas competências.

Os colaboradores não se encontram motivados para uma aprendizagem contínua ao longo da vida, nem são adeptos de mudanças tendo, no entanto, especial apreço por desenvolver trabalhos em equipa. Há por isso, que encontrar estratégias de motivação para levar os colaboradores a enveredarem pela Aprendizagem ao Longo da Vida, de vital importância para as organizações.

As condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços não satisfazem a maioria dos colaboradores. Constitui, sem dúvida um ponto fraco a ter em consideração.

Verificou-se que relativamente aos estilos de liderança aquele que o gestor de topo manifesta é diferente do estilo dos gestores intermédios, existindo um maior grau de satisfação com os gestores intermédios. Esta ocorrência pode dever-se ao facto destes se encontrarem mais próximos dos colaboradores.

Os colaboradores respondentes dos Serviços Académicos caracterizam-se por serem maioritariamente do sexo feminino, casados e com uma média de idades de cerca de 35 anos. Esses colaboradores são academicamente qualificados, verificando-se uma estabilidade nos quadros da organização. Estes têm-se mantido ao longo dos anos e foram admitidos maioritariamente para a integração directa nestes serviços após admissão.

A opinião dos alunos e dos colaboradores é importante mas, não menos importante é a dos gestores. Do diagnóstico efectuado aos SAC, na perspectiva dos gestores, verifica-

se que estes têm consciência da missão e da visão da Universidade de Évora e dos próprios serviços. A visão está muito centrada na máxima qualidade alcançável, através de uma gestão moderna e eficiente do trabalho que lhes compete. No entanto, ao nível dos valores defendidos pelos SAC, estes não estão claros, muito embora as chefias tenham a percepção que se devam centrar na experiência e na qualidade.

Relativamente aos objectivos estratégicos dos Serviços Académicos, embora todos os gestores afirmem conhecê-los, a opinião sobre quais eles são diverge. Para os gestores esses objectivos tanto podem passar por ser a melhoria no relacionamento com a comunidade, sendo esta considerada um aliado e não um adversário, como por ser o alcance da excelência no atendimento e resposta ou, ainda, a melhoria constante dos serviços prestados aos alunos e docentes da UE.

A missão e visão dos SAC não está claramente transformada em objectivos estratégicos e operacionais nem em acções para estes serviços.

No que respeita ao sistema de gestão, concluiu-se que deve ser alvo de um trabalho de estudo, avaliação e implementação mais cuidado, uma vez que faltam mecanismos e sistemas importantes, mensuráveis, de avaliação e de gestão da qualidade total. Neste aspecto, apenas um mecanismo é referido mas que parece de facto não existir, por haver respostas contraditórias relativas ao mesmo assunto: definição clara das funções, responsabilidades e autonomia dos gestores.

O estilo de liderança apresentado por cada gestor, motiva os colaboradores, o que se revela muito importante em processos de mudança. Os gestores parecem muito participativos no processo de mudança do sector que gerem uma vez que o consideram importante ou muito importante.

Cabe ao gestor a implementação das iniciativas e dos incentivos que promovam a criatividade e o desempenho das pessoas e que considera relevantes para a motivação dos colaboradores. Os incentivos à criatividade e ao desempenho das pessoas parecem estar identificados. No entanto, falta a sua verdadeira implementação. A título exemplificativo, pode-se afirmar que não há incentivo à participação em acções de formação, o que se torna num ponto fraco para estes serviços. A formação dos

colaboradores ao longo da vida demonstra o interesse na actualização e aquisição de conhecimentos, a aprendizagem de novas formas de saber fazer, à implementação de boas práticas, entre outros benefícios para o colaborador e para a organização, que investiu para ter quadros mais qualificados, capazes de se superarem para o alcance da excelência.

Os SAC utilizam os mecanismos apropriados para desenvolver, rever e actualizar o planeamento e a estratégia. Para a implementação desse planeamento e estratégia no sector que gerem, os gestores utilizam, em simultâneo, várias medidas. A medida que é utilizada de forma comum por todos é a da definição de responsabilidades.

O planeamento e estratégia definidos para os sectores e o planeamento, gestão e melhoria dos recursos humanos encontram-se alinhados nestes serviços, segundo a opinião dos gestores, constituindo este aspecto um ponto forte.

Os gestores identificaram serem necessários mais recursos humanos. No entanto, embora afirmem necessitar de mais colaboradores/colaboradores qualificados, não responderam à questão de que se conseguiriam produzir mais com os actuais colaboradores. Esta ausência de resposta pode levantar dúvidas sobre a avaliação feita às necessidades efectivas, em termos de recursos humanos.

Ainda ao nível dos recursos humanos e embora não de forma muito clara e explícita, dado que ainda é algo incipiente, estes serviços identificam, desenvolvem e usam as competências das pessoas em articulação com os objectivos e metas organizacionais, individuais e de grupo. Verifica-se o envolvimento das pessoas na definição de planos e estratégias para o sector onde trabalham com a responsabilização das mesmas, quer através do estabelecimento dos objectivos individuais definidos com as chefias quer pela delegação de competências. Existem mecanismos para reconhecimento de desempenhos excepcionais.

A avaliação das chefias é uma realidade. Este aspecto demonstra preocupação com a promoção da transparência no cumprimento das normas e interesse na promoção da qualidade dos serviços.

Ao nível da gestão dos processos e da mudança, nomeadamente no que respeita à melhoria dos próprios processos, verifica-se que não há identificação de medidas de melhoria dos mesmos. Existe, apesar de tudo, avaliação dos novos procedimentos. A não existência de melhoria de processos constitui um ponto fraco.

Ao nível da modernização e inovação, aspectos integrados na gestão dos processos e da mudança, o facto de não haver uma cultura de resistência à mudança, por parte dos gestores, deve ser aproveitada para a implementação de práticas de mudança. A utilização da prática do *benchmarking* está por explorar.

Para que a modernização dos sectores ocorra é necessário dotá-los dos meios necessários considerados essenciais e envolvendo todas as partes no processo. A avaliação das necessidades deve, por isso, ser feita de forma clara, criteriosa e perfeitamente justificada. A avaliação do processo de modernização de cada sector deve ser claro, objectivo e mensurável. A forma como actualmente é feita essa avaliação (observação directa) não é a mais correcta pelo carácter subjectivo que apresenta, embora se considere que seja importante.

Quando se pretendeu caracterizar os gestores dos SAC verificou-se que a totalidade dos gestores pertence ao sexo feminino, a maioria é casado e tem uma média de idades de cerca de 35 anos. Apenas o director de serviços tem mais de 50 anos de idade. Trata-se de gestores academicamente qualificados.

Em termos temporais, o quadro dos gestores dos Serviços Académicos apresenta uma experiência profissional superior a 10 anos e trabalha na Universidade de Évora, em termos médios, há mais de 16 anos. No que concerne ao exercício de funções de chefia é, em termos gerais, um quadro recente.

Com este estudo pretendeu-se ir um pouco mais além e cruzaram-se algumas questões idênticas formuladas no questionário dos colaboradores e no dos gestores. Deste modo, verificou-se que ainda existe um longo caminho a percorrer sobre a forma como os líderes da organização desenvolvem e prosseguem a missão, a visão e os valores necessários, que sustentarão a longo prazo o sucesso dos SAC. Devem ser melhorados os processos de comunicação, o envolvimento das partes interessadas na formulação da



missão, visão e valores. Há que estabelecer claramente quais os valores e os códigos de conduta da organização. É necessário que o estabelecimento de objectivos estratégicos (médio prazo) e operacionais (curto prazo) e as acções derivem da transformação da visão e da própria missão.

Os colaboradores que desenvolvem a sua actividade profissional nos serviços alvo do estudo são maioritariamente do sexo feminino, casados e com uma média de idades que ronda os 36 anos.

Quer os colaboradores quer os gestores são academicamente qualificados.

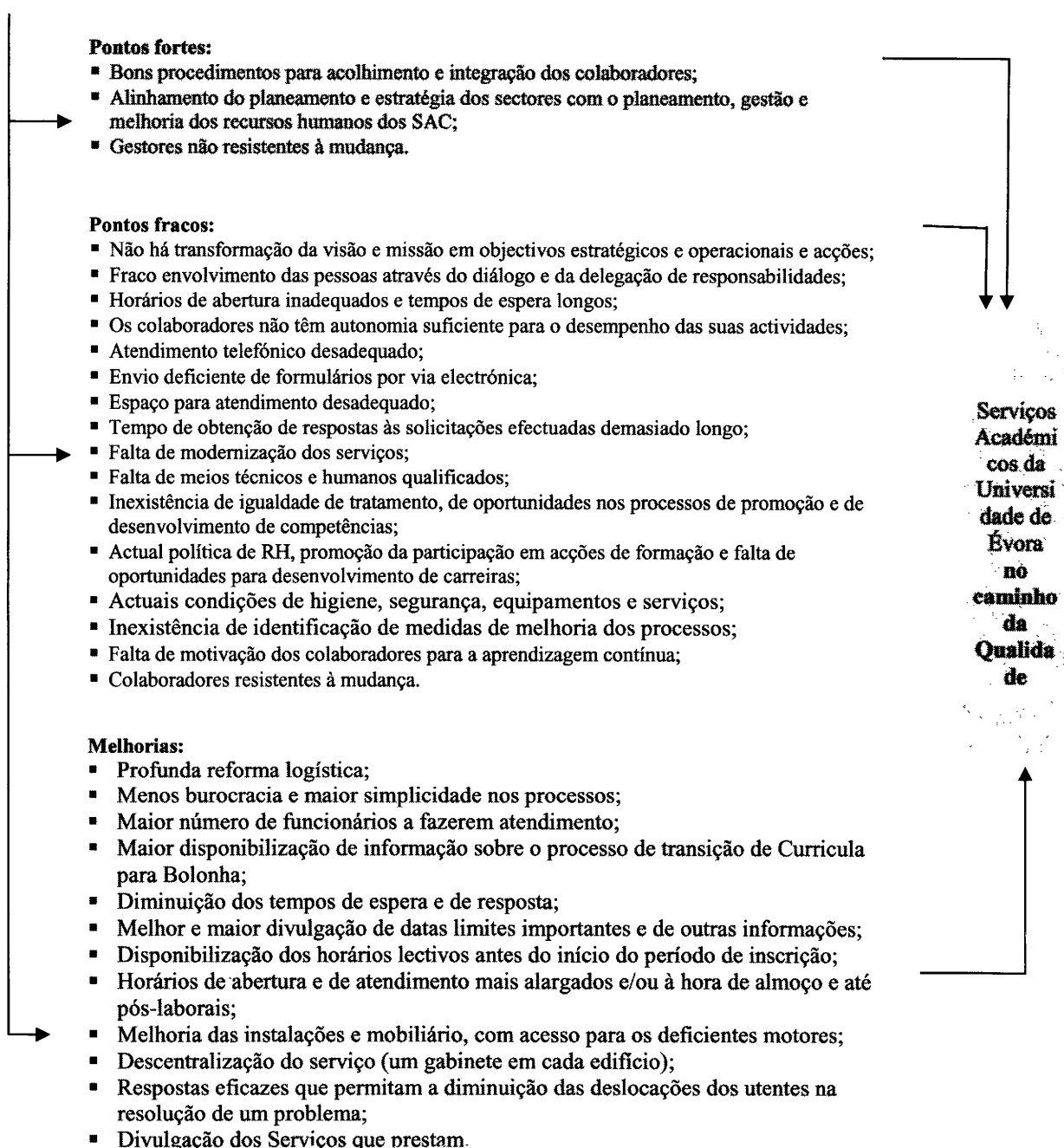
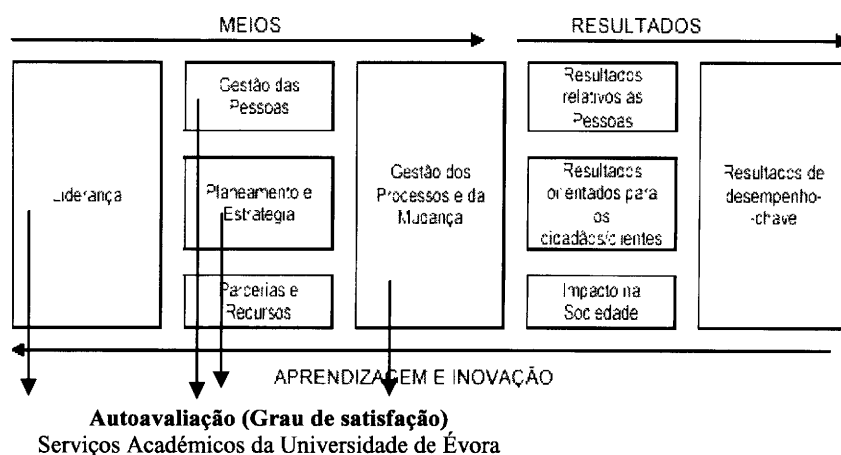
A estabilidade do quadro de colaboradores dos Serviços Académicos mostra que estes se têm mantido ao longo dos anos e que foram admitidos maioritariamente para a integração directa neste serviços, após admissão. Já os gestores foram colocados nos Serviços Académicos, na sua maioria, vindos de outros serviços da Universidade de Évora.

Apresentaram-se os pontos fortes e fracos e o grau de satisfação dos *stakeholders* dos Serviços Académicos. Há, no entanto, outras ilações que se podem extrair deste trabalho e que constituem resposta a mais questões colocadas no início deste trabalho de investigação.

A qualidade existe e é possível defini-la dependendo do interesse de quem a menciona ou de quem a pretende utilizar. Existem de facto ferramentas capazes de medir a qualidade e o modelo da Estrutura Comum de Avaliação, utilizado neste trabalho de investigação, é bem a prova disso. A qualidade, sendo um factor de competitividade das organizações, deve ser avaliado continuamente. Só assim será feita a diferença entre as organizações que promovem a qualidade e a sua excelência e as que não o fazem, perdendo cada vez mais terreno na sociedade em constante evolução.

O modelo que serviu de base a todo este trabalho encontra-se agora preenchido com ilações que se consideram importantes. Veja-se para o efeito a Figura 9 que apresenta a aplicação do modelo inicialmente proposto.

**Figura 6 - Aplicação do modelo proposto**



Fonte: Elaboração própria

Os Serviços Académicos são um serviço público na verdadeira acepção do conceito. Isto é, é uma organização que presta um serviço à comunidade/ao público/a um cliente e que é muitas vezes intangível numa lógica de serviço, que se centra na lógica do cliente e daquilo que ele necessita. Será um serviço público de qualidade quando ao fazerem a autoavaliação cumpram com os critérios definidos pela ferramenta utilizada. Os Serviços Académicos, como fica bem patente neste trabalho, ainda estão no caminho da procura da qualidade. A ferramenta utilizada para a avaliação da qualidade das organizações públicas (CAF) é um instrumento bem concebido capaz de se adaptar a qualquer realidade. Os ajustamentos a fazer não serão ao nível da concepção e aplicação do instrumento à instituição mas sim ao nível dos questionários e entrevistas que deverão ser definidos de acordo com a especificidade do serviço.

Chegado ao fim, fica-se com a certeza de que se trabalhou no sentido de deixar um diagnóstico e uma ferramenta aos Serviços Académicos que lhes permita conhecerem-se melhor. É este o caminho certo para prosseguirem na implementação de melhorias, sabendo exactamente para onde pretendem ir e o que pretendem alcançar: a excelência dos serviços prestados.

## **Limitações do estudo**

É importante salientar algumas limitações que este estudo apresenta, nomeadamente a limitação temporal e a escassez de Recursos Humanos, o que permitiu apenas a aplicação de alguns questionários e não a totalidade dos sugeridos pela DGAP e ainda a não avaliação do critério das parcerias e recursos.

A aplicação efectiva do modelo *Common Assessment Framework* foi também uma das limitações a este estudo.

## **Propostas de investigação futura**

- Aplicação de um inquérito por questionário muito semelhante junto dos docentes e dos colaboradores não docentes da Universidade de Évora;
- Aplicação deste estudo aos outros serviços da Universidade de Évora;
- Aplicação deste estudo aos Serviços Académicos de outros estabelecimentos de ensino superior, com a finalidade de efectuar comparação e de realçar as vantagens da utilização de boas práticas – Filosofia do *Benchmarking*;
- Implementação de um sistema de custos no âmbito da qualidade total (custos da qualidade e da não qualidade), de modo a averiguar se é ou não benéfica a implementação de um Sistema Integrado de Gestão da Qualidade num estabelecimento de ensino superior;
- Aplicação da totalidade do modelo CAF.

## Bibliografia

ANTÓNIO, Nelson Santos e TEIXEIRA, António (2007), *Gestão da Qualidade – de Deming ao Modelo de Excelência da EFQM*, Edições Sílabo, Lisboa.

BATEMAN, G. and ROBERTS, H. (1994), “TQM for Professors and Students”, TQM in Higher Education, September and October.

BENDER, R. H. “Igniting Total Quality Management in Public Schools”, *Quality Progress*, Vol.27, n.9, September, pp.107-109.

BOWEN, D.E. & CUMMINGS, T.G. (1990). Suppose we took service seriously? In D.E.Bowen, R.B.Chase, & T.G.Cummings (Eds.), *Service management effectiveness* (pp.1-14). San Francisco: Jossey Bass.

BOWLEY, A.L., (1926), *Elements of Statistics*, Fifth Edition, London.

BRUN, J.-P. e DUGAS, N. (2002) *La Reconnaissance au Travail: Une Pratique Riche de Sens*, Québec : Secrétariat du Conseil du Trésor/Centre d’Expertise en Gestion de Ressources Humaines.

BUGEDA, J. (1974) *Manual de Técnicas de Investigación Social*, 2ª Edición, Instituto de Estudios Políticos, Madrid.

CAMPOS, Bárto de Paiva, “Bolonha e o redimensionamento dos sistemas de garantia de qualidade do ensino superior”, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto, *Jornal a Página da Educação*, ano XI, nº110, Março 2002, p.29.

CARAPETO, Carlos e FONSECA, Fátima (2006) *Administração Pública: Modernização, Qualidade e Inovação*, Edições Sílabo, Lda, Lisboa.

CARVALHO, J. Vaz (1980), “A Antiga Universidade de Évora – Fundação e Organização”, in *Economia e Sociologia*, Gabinete de Investigação e Acção Social do Instituto Superior Económico e Social de Évora, nº.29 – 30, pág. 101.

CARVALHO, Marly Monteiro de et al. (2006) *Gestão da Qualidade – Teoria e Casos*, Elsevier Editora, Ltda, Rio de Janeiro.

CARVALHO, Óscar de (s/data) *Benchmarking*, Instituto Português da Qualidade, Caparica.

CHAPPELL, R.T. (1993) *Effects of the Implementation of Total Quality Management on the Rappahannock County, Virginia Public Schools*, Doctoral Dissertation, Virginia Tech University, Blacksburg, Virginia.

CHURCHIL, G (1996) *Marketing Research*, 3<sup>rd</sup> Edition, The Dryden Press, USA.

CLEARY, T. (1993) “Desenvolver um sistema compensatório eficiente”, *Quality Progress*, ASQC, Abril, pp. 69-72.

COCHRAN, W.G. (1977) *Sampling techniques*, 3rd edition, John Wiley & Sons, New York.

CROSBY, Philip (1979) *Quality is free*. MacGraw-Hill, New York.

CUNHA, Miguel Pina e (2002) *Introdução à Qualidade de Serviço: A Perspectiva da Gestão de Recursos Humanos*, ISPA Edições, Lisboa.

DALE, B., and BUNNEY, H. (1999) *Total Quality Management Blueprint*. Oxford: Blackwell Publishers.

DEMING, W.E. (1986) *Out of the Crisis*, Cambridge: Cambridge University Press.

Direcção-Geral da Administração Pública (DGAP), (2003) *Estrutura Comum de Avaliação (CAF), Melhorar as organizações públicas através da autoavaliação*, Direcção-Geral da Administração Pública, Lisboa.

Direcção-Geral da Administração Pública (DGAP), (2005) *Manual de Apoio para Aplicação da Estrutura Comum de Avaliação (CAF)*, Direcção-Geral da Administração Pública, Lisboa.

FAULKNER, S.M. (1994) “Continuous Improvement in Conferences”, *Quality Progress*, vol.27, n.º9, September, pp. 101-105.

FEIGENBAUM, A.V. (1983) *Total Quality Control*, McGraw-Hill, New York.

FERNANDES, M.C. (2007) *Atendimento Bancário e Qualidade de Serviço Prestado. Estudo de Caso: Clientes Gama Alta da Região de Évora da Caixa Geral de Depósitos*, dissertação de mestrado não publicada, Universidade de Évora, Évora.

FODDY, W. (1996) *Como perguntar – Teoria e Prática da Construção de Perguntas em Entrevistas e Questionários*, Celta Editora, Oeiras.

FONSECA, J.S. e MARTINS, G.A. (1996) *Curso de Estatística*, 6ª Edição, Editora Atlas, São Paulo.

GOAL/QPC's Competitive Times (1991) “Reading, Writing and Continuous Improvement”, *GOAL/QPC'S Competitive Times*, n.º1.

GHIGLIONE, R., “Questionner” in BLANCHET, A., GHIGLIONE, R., MASSONNAT, J., TROGNON, A., *Les Techniques d'Enquêtes en Science Sociales*, Dunod, Paris, 1987.

GHIGLIONE, R. e MATALON, B. (2001), *O Inquérito – Teoria e Prática*, 4ª Edição, Celta Editora, Oeiras.

GUERRA, Maria Luísa (2005) *A Universidade de Évora – Mestres e Discípulos Notáveis (Séc. XVI – Séc. XVII)*, Universidade de Évora – Reitoria, Évora.

HAAS, T. (1993) “Planning Strategically for Quality”, TQM in Higher Education, December, pp. 1-3.

HANSEN, M.H., HURWITZ, W.N. and MADOW, W.G. (1962) *Sample Survey Methods and Theory*, Vol. I, 4<sup>th</sup> Edition, Wiley, New York.

HELLSTEN, U. and KLEFSJÖ, B (2000) “TQM as a management system consisting of values, techniques and tools”, The TQM Magazine 12 (4), pp. 238-244.

HILL, M.M. e HILL, A. (2005) *Investigação por Questionário*, 2<sup>a</sup> Edição, Edições Sílabo, Lisboa.

*História da Universidade em Portugal*, I Volume, Tomo II, (1537-1771), Universidade de Coimbra, Fundação Calouste Gulbenkian, 1997.

ISHIKAWA, K. (1985) *What is Total Quality Control? The Japanese way*, Prentice-Hall, New York.

ISO, Norma NP EN ISO 8402  
1994 Quality Vocabulary, ISO, Suíça.

ISO, Norma NP EN ISO 9000  
2000 Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos, IPQ, Caparica.

ISO 9000, Título on-line. Disponível em: [http://pt.wikipedia.org/wiki/ISO\\_9000](http://pt.wikipedia.org/wiki/ISO_9000) (2008).

IVANCEVICH, D.M. and IVANCEVICH, S. B. (1992), “Trends in Education: TQM in the Classroom”, Management Accounting, October, pp. 13-16.

JAVEAU, C. (1978) *L’Enquête par Questionnaire. Manuel a L’Usage du Praticien*, Editions d’Organisation et Editions de l’Université de Bruxelles, Paris – Bruxelles.

JURAN e GRZYNA (1993) *Quality Planning and Analysis: From Product Development through Use*, New York, NY: McGraw-Hill.

KARDEC, Alan, ARCURI, Rogério e CABRAL, Nelson, (2002) *Gestão Estratégica e Avaliação do Desempenho*, Qualitymark Editora Ltda, Rio de Janeiro.

KETELE, JM. e ROEGIERS, X. (1993) *Metodologia da Recolha de Dados. Fundamentos dos Métodos de Observações de Questionários, de Entrevistas e de Estudos de Documentos*, Instituto Piaget, Lisboa.

KOCH, James V. (2003) “TQM: Why is its Impact in Higher Education so Small”, The TQM Magazine, Vol.15, nº5: 325-333.

LABOVITZ, G., CHANG, Y.S. e ROSANSKY, V.I. (1995) *Cómo Hacer Realidad la Calidad - Una Guía para el Gestor Orientado a los Resultados*, Ediciones Diaz de Santos, S.A., Madrid.

LOPES, Albino e CAPRICHIO, Lina (2007) *Gestão da Qualidade*, Editora RH, Lisboa.

LOVELOCK, C. (1991) *Services Marketing: Text, Cases and Reading*, In: LAS CASAS, Alexandre Luzzi, *Marketing de Serviços*, Atlas, São Paulo.

MALHOTRA, N. (1999) *Pesquisa de Marketing, Uma Orientação Aplicada*, 3ª Edição, Editora Bookman, São Paulo.

MAROCO, J. (2003) *Análise Estatística – Com Utilização do SPSS*, 2ª Edição, Edições Sílabo, Lda, Lisboa.

MOLLER, C. (1992) *O lado da Qualidade: Maximizando a Qualidade dos Produtos e Serviços através do Desenvolvimento das Pessoas*, Ed. Livraria Pioneira, São Paulo.

MOREIRA, C.D. (2007) *Teorias e Práticas de Investigação*, Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Lisboa.

MUNICIO, Pedro (2000) *Herramientas para la evaluación de la calidad*, Cispraxis SA, Barcelona.

NEVES, Arminda, (2002) *Gestão na Administração Pública*, Editora Pergaminho, Lda, Cascais.

OMACHONU, V. & ROSS, J. (1994) *Principles of Total Quality*, St.Lucie Press, USA.

PEREIRA, Alexandre e POUPA, Carlos (2006), *Como Escrever uma Tese, Monografia ou Livro Científico usando o Word*, 3ª Edição, Edições Sílabo, Lisboa.

PEREIRA, Alexandre (2006) *Guia Prático de Utilização do SPSS, Análise de Dados para Ciências Sociais e Psicologia*, Edições Sílabo, Lda, Lisboa.

PESTANA, M.H. e GAGEIRO, J.N. (1998) *Análise de Dados para Ciências Sociais – A Complementaridade do SPSS*, Edições Sílabo, Lisboa.

PETERS, T.J. & WATERMAN, R.H. (1982) *In search of excellence* (Trad. Portuguesa: Na Senda da Excelência. Lisboa: D. Quixote, 1987).

PIRES, António Ramos (2004) *Qualidade, Sistemas de Gestão da Qualidade*, 3ª Edição, Edições Sílabo, Lisboa.

QUIMBY, C. (1991) “Como é que se comunica a qualidade”, *Quality Progress*, ASQC, pp.52-54.

REIS, E. e MOREIRA, R. (1993) *Pesquisa de Mercados*, 1ª Edição, Edições Sílabo, Lisboa.



ROCHA, J.A.O. (2006) *Gestão da Qualidade, Aplicação aos Serviços Públicos*, Escolar Editora, Lisboa.

RODRIGUES, R.F. (1998) *Organizações, Mudança e Capacidade de Gestão*, Principia, Publicações Universitárias e Científicas, Cascais.

SAIDE, J. (1992) « Vers un Nouveau Management de l'Enseignement Superieur? », *Revue Politiques et Management Public*, Vol.10, n.3 :125-149.

SARAIVA, Maria Margarida (2003) *A Avaliação nas Instituições de Ensino Superior em Portugal, Para uma Educação de Qualidade*, dissertação de mestrado não publicada, ISCTE, Lisboa.

SARAIVA, Maria Margarida (2003) *Gestão da Qualidade Total, Uma proposta de Implementação no Ensino Superior Português*, tese de doutoramento não publicada, ISCTE, Lisboa.

SCHARGEL, F.P. (1994) "Total Quality in Education", *Quality Progress*, vol.26, n.º10, October, pp.67-71.

SCHNEIDER, B., & BOWEN, D.E. (1992) Personnel/human resources management in the service sector. In G. Ferris & K. Rowland (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management* (vol.10, pp. 1-30). Greenwich: JAI Press.

SEIXAS, Ana Maria, (2003) *Políticas Educativas e Ensino Superior em Portugal: A inevitável presença do Estado*, Quarteto Editora, Coimbra.

SERRALHEIRO, José Paulo et al. (s/data) *O Processo de Bolonha e a Formação dos Educadores e Professores Portugueses*, Editora Profedições, Lda, Porto.

SEYMOUR, D.T. (1991) "TQM on Campus: What the Pioneers are Finding", *AAHE Bulletin*, Vol.44, n.º3, November, pp.10-13 e 18.

SEYMOUR, D. (1993) "Quality on Campus", *Change*, Vol.25 Issue 3, pp. 14-27.

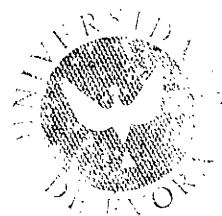
SHEWHART, W. (1939) *Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control*, New York: Dover.

SHORES, R. (1992) "Melhorar a qualidade de sistemas de gestão", *Quality Progress*, ASQC, Junho, pp.53-57.

SILVA, C.A. (2003) *ABC do SPSS for Windows – Introdução ao Tratamento de Dados*, Associação de Defesa dos Interesses de Monsaraz (ADIM), Monsaraz.

SILVA, Fernando J. (1955) *Dicionário da Língua Portuguesa*, Livraria Simões Lopes, Porto.

SILVÉRIO, Marta (2003) *Pesquisa de Marketing*, Publicações Universidade de Évora, Évora.



- TAGUCHI, G. (1986) *Introduction to Quality Engineering*. White Plains, New York.
- TARI, J.J. and SABATER, V. (2004) “Quality Tools and techniques: Are they necessary for quality management?” *International Journal of Production Economics*, n.92, pp. 267-280.
- TOMÉ, João Boléo (1991) *Portugal e a Europa no Mercado Mundial da Qualidade*, Associação Portuguesa para a Qualidade.
- TRIBUS, M. (1990), *ASQ Statistics Division Newsletter*, n.º3, pag.2.
- TRIBUS, M. (1993) “Quality Management in Education”, *Journal for Quality & Participation*, Vol.16, n.º1, Jan/Feb, pp.12-21.
- UNIVERSIDADE DE ÉVORA (2006) *Guia do Estudante 2006/2007*, Reitoria da Universidade de Évora, Évora.
- VICENTE, P., REIS, E. e FERRÃO, F. (2001) *Sondagens, A amostragem como factor decisivo de qualidade*, 2ª Edição, Edições Sílabo, Lisboa.
- VILARES, M.J. e COELHO, P.S. (2005) *Satisfação e Lealdade do Cliente*, Escolar Editora, Lisboa.
- VUGHT, Franz van and WESTERHEIJDEN, Don F., (1995) “Quality measurements and Quality Assurance in European Higher Education” in C. Pollit G. Bouckaert, eds. *Quality Improvement in European Public Services*. Sage Publications, London, 31-57.
- WEAVER, T. (1992) “Total Quality Management”, ERIC (Education Resources Information Center), Digest, n.º73, ERIC Clearinghouse on Educational Management, Eugene, Oregon, August.
- YANCKELLO, R. A. & FLAHERTY, T.B. (1993) “Total Quality Management in Word and Deed”, *New Directions for Institutional Research*, n. 78, Summer, pp.113-115.
- ZICKMUND, W. (1997) *Exploring Marketing Research*, 6th Edition, The Dryden Press, USA.