

UNIVERSIDADE DE ÉVORA  
ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
DEPARTAMENTO DE GESTÃO

GESTÃO DA QUALIDADE E O MODELO  
COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK (CAF).  
REFLEXÃO SOBRE A EVOLUÇÃO RECENTE NOS  
SERVIÇOS ACADÉMICOS DA UNIVERSIDADE DE  
ÉVORA

*Maria Leonardo Pereira Correia*  
Orientação: Prof<sup>a</sup> Doutora Margarida Saraiva

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

Évora, 2016

UNIVERSIDADE DE ÉVORA  
ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
DEPARTAMENTO DE GESTÃO

GESTÃO DA QUALIDADE E O MODELO  
COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK (CAF).  
REFLEXÃO SOBRE A EVOLUÇÃO RECENTE NOS  
SERVIÇOS ACADÉMICOS DA UNIVERSIDADE DE  
ÉVORA

*Maria Leonardo Pereira Correia*  
Orientação: Prof<sup>a</sup> Margarida Saraiva

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

Évora, 2016

Por vezes sentimos que aquilo que fazemos não é senão uma gota de água no mar.  
Mas o mar seria menor se lhe faltasse uma gota".

Madre Teresa de Calcuta

## Resumo

As expectativas e exigências crescentes dos cidadãos face ao serviço público introduziram uma nova orientação nos processos de reforma e modernização administrativa. É neste contexto que surge o modelo de autoavaliação *Common Assessment Framework* (CAF), que está essencialmente direcionado para a administração pública, com o fim de promover a melhoria contínua dos serviços.

Neste estudo pretende-se analisar a aplicabilidade da CAF como ferramenta de autoavaliação dos serviços públicos nos Serviços Académicos da Universidade de Évora (SAC), bem como verificar o impacto que a aplicação da CAF teve nos SAC, após o estudo realizado por Nogueira (2008), e efetuar um diagnóstico junto dos alunos, colaboradores e gestores para avaliar os processos desenvolvidos, bem como averiguar o seu grau de satisfação. Para atingir os objetivos propostos foi aplicado um inquérito por questionário junto dos alunos, colaboradores e gestores dos SAC.

Os resultados obtidos permitiram extrair os pontos fortes (e.g. bons procedimentos para acolhimento e integração dos colaboradores, gestores não resistentes à mudança), evidenciar os pontos fracos (e.g. tempo de obtenção de respostas às solicitações efectuadas, atendimento telefónico desadequado), e enumerar as sugestões de melhoria para o serviço (e.g. maior número de funcionários a fazer atendimento, horários de abertura e de atendimento mais alargados).

**Palavras-Chave:** Common Assessment Framework (CAF), Autoavaliação, Serviços Públicos

# QUALITY MANAGEMENT AND COMMON MODEL ASSESSMENT FRAMEWORK (CAF). REFLECTION ON RECENT DEVELOPMENTS IN THE ACADEMIC SERVICES ÉVORA UNIVERSITY

## Abstract

Expectations and increased demands of citizens on the public service introduced a new orientation in the reform and administrative modernization. It is in this context that the model of self-assessment Common Assessment Framework (CAF), which is primarily directed to the government, in order to promote continuous improvement of services.

This study aims to analyze the applicability of the CAF as a self-assessment tool of public services at the Academic Services of the University of Évora (SAC) and verify the impact that the implementation of the CAF had the SAC after the study by Nogueira (2008) and make a diagnosis with the students, employees and managers to assess the processes developed and ascertain their degree of satisfaction. To achieve the proposed objectives a questionnaire was applied to students, employees and managers of SAC.

The results allowed to draw on the strengths (eg: good procedures for reception and integration of employees, not resistant to change managers), highlight the weaknesses (eg: time to obtain answers to made requests, inadequate telephone service), and list suggestions improvement for the service (eg: greater number of employees to service, opening hours and more extensive service).

**Keywords:** Common Assessment Framework (CAF), Self-Assessment, Public Services

## **Agradecimentos**

Agradeço aos meus pais pelo apoio e incentivo em todos os sentidos possíveis, por me ajudarem e protegerem, e principalmente por acolherem as minhas decisões, dando-me sempre a liberdade necessária para aprender. Não há palavras para toda a confiança, carinho e dedicação demonstrado dia após dia...Por terem feito de mim a pessoa que hoje sou!

À minha filha e ao meu marido, agradeço sinceramente o consolo nas horas de crise, as quais não foram poucas, agradeço a sua paciência, carinho e compreensão das minhas ausências. Obrigada por serem quem são e por fazerem incondicionalmente parte da minha vida.

À Prof!! Dr.<sup>a</sup> Margarida Saraiva, minha orientadora, pela forma como têm dedicado o seu tempo neste trabalho, por ter sabido manter o barco nas horas mais difíceis do projeto, por me ter encaminhado na realização desta tese de mestrado e, principalmente por ter acreditado sempre que seria possível chegar ao fim. Pela forma competente como sempre soube transmitir o rigor fundamental na investigação científica, pelos ensinamentos, pela confiança e amizade demonstrada, a minha eterna gratidão e o meu muito obrigado. Sem dúvida um exemplo de dedicação e conhecimento!

À Diretora dos Serviços Académicos, Dr.<sup>a</sup> Margarida Cabral e a todos os colaboradores deste serviço, pela sua disponibilidade em terem participado e permitido a realização deste trabalho.

Aos colegas do curso de mestrado, amigos e familiares que me acompanharam ao longo desta minha vida académica e pessoal, pelo incentivo, paciência e carinho nos momentos mais difíceis. Por todo o apoio que me deram e continuam a dar.

Um obrigada à minha colega de gabinete Dr.<sup>a</sup> Valentina Castro pela sua disponibilidade na formatação final dos quadros e tabelas, não tenho palavras para lhe agradecer, a sua ajuda foi preciosíssima. Obrigada Valentina!

Em especial à minha grande amiga e colega Guilhermina pela presença e disponibilidade sempre presente, pela amizade, pela força constante, pelo apoio, incentivo e confiança, por todas as gargalhadas e por todos os momentos bons e maus que vivemos juntas, sem dúvida pela amizade que nos une!

Ao longo desta caminhada foram muitos os que participaram direta ou indiretamente neste processo. O meu especial obrigado para aqueles que por algum motivo se sintam também participantes neste projeto, e que não tenha sido mencionado anteriormente.

A todos dedico este trabalho!

Muito Obrigada!

## Índice

Índice de Figuras.....	9
Índice de Quadros.....	10
Índice de Tabelas.....	11
Listagem de Abreviaturas ou Siglas .....	12
<b>1 -Introdução.....</b>	<b>13</b>
1.1-Enquadramento Geral.....	13
1.2 -Problemática de Estudo e Justificação do Tema.....	13
1.3 – Objetivos.....	15
1.3.1 –Objetivos Gerais.....	15
1.3.2 –Objetivos Específicos .....	15
1.4 – Metodologia.....	15
1.5 -Estrutura do Trabalho.....	15
<b>2 -Enquadramento Conceptual do tema.....</b>	<b>16</b>
2.1–Conceção e evolução da CAF.....	16
2.2 - Estrutura da CAF.....	18
2.3 -Critérios de Avaliação.....	20
2.3.1 -Critérios de Meios.....	20
2.3.2 -Critérios de Resultados.....	23
2.4 – Processo de autoavaliação.....	25
2.5 -Modelo European Foudation for Quality Management (EFQM) .....	29
2.6 – Estudos Empíricos referentes ao Modelo CAF e EFQM.....	29
<b>3 – Metodologia.....</b>	<b>35</b>
3.1-Fundamentação Teórica.....	35
3.2 – Modelo de Abordagem.....	35
3.2.1 -Fontes de dados primários e secundários.....	36
3.3 – Objetivos do Estudo .....	37
3.4 – Implementação .....	38
3.5 -A Universidade de Évora.....	40
3.5.1 – Caraterização da Organização em Estudo .....	40



3.5.1.1 -Breve história da Universidade de Évora.....	40
3.5.1.2 -Estrutura da Universidade de Évora.....	42
3.5.1.3 -Escolha da População Alvo.....	43
3.5.1.4 -Processo de Recolha e Tratamento de dados.....	44
3.6 – Procedimentos.....	45
4 -Análise de Resultados.....	58
4.1 – Resultados Obtidos.....	58
4.1.1 -Em Termos individuais-Alunos.....	58
4.1.2 -Em Termos individuais-Colaboradores.....	60
4.1.3 -Em Termos individuais-Gestores.....	70
4.2 -Resultados Obtidos .....	77
4.2.1-Resumo dos Resultados Obtidos.....	77
4.2.2-Resumo dos Resultados de Nogueira (2008) .....	79
4.2.3 -Comparação e Discussão dos Resultados.....	80
5 – Conclusões, Limitações ao Estudo e Investigação Futura.....	82
5.1 -Conclusão Geral.....	82
5.2 – Limitações ao Estudo.....	89
5.3 -Propostas de Investigação Futura.....	89
Referências Bibliográficas.....	90

## Apêndices

Apêndice nº 1 –Cartas de Autorização para realização do Estudo de Investigação

Apêndice nº 2–Questionário de Satisfação para Cidadãos/Clientes

Apêndice nº 3–Questionário de Diagnóstico e Satisfação para Colaboradores Internos

Apêndice nº 4 -Questionário de Diagnóstico para Gestores

## Índice de Figuras

Figura n2 1-Ciclo PDC.....	19
Figura n2 2 - O modelo <i>Common Assessment Framework</i> (CAF) .....	26
Figura n2 3 - O modelo <i>de Excelência da EFQM</i> .....	27

## Índice de Quadros

Quadro nº 1 - Critérios e subcritérios dos meios.....	20
Quadro nº 2 - Síntese dos critérios e subcritérios dos meios .....	21
Quadro nº 3 - Critérios e subcritérios dos resultados.....	23
Quadro nº 4 - Síntese dos Critérios dos resultados.....	24
Quadro nº 5 - Resumo dos estudos científicos.....	33
Quadro nº 6 - Resumo dos indicadores por critério estudados.....	39
Quadro nº 7 - Questionário de diagnóstico e satisfação para alunos dos SAC.....	49
Quadro nº 8 - Questionário de diagnóstico e satisfação para colaboradores dos SAC.....	50
Quadro nº 9 - Questionário de diagnóstico e satisfação para gestores dos SAC.....	54

## Índice de tabela

Tabela n!! 1 - Pessoal não docente a 31/12/2013.....	42
Tabela n!! 2- Pessoal docente a 31/12/2013.....	43
Tabela n!! 3 - Elementos da amostra em estudo.....	45
Tabela n!! 4- Elementos da amostra da população alvo, relativa aos alunos de licenciatura da Universidade de Évora inscritos no ano letivo 2013/2014.....	46
Tabela nº 5 - Resultados obtidos e conclusões da caracterização dos respondentes- alunos...SS	
Tabela n!! 6 - Resultados obtidos e conclusões dos questionários dos colaboradores- subcritérios Liderança; Planeamento; Gestão de Pessoas.....	61
Tabela n!! 7 - Resultados obtidos e conclusões do grau de satisfação dos colaboradores.....	62
Tabela n!!S - Resultados obtidos e conclusões da caracterização dos respondentes- colaboradores.....	65
Tabela n!! 9 - Resultados obtidos e conclusões dos questionários dos Gestores- subcritérios Liderança; Planeamento; Gestão de Pessoas; Gestão de Processos .....	70
Tabela n!!10 - Resultados obtidos e conclusões da caracterização dos respondentes Gestores.....	71
Tabela n!! 11 - Resultados obtidos e conclusões dos questionários dos Gestores- subcritérios Liderança e caracterização.....	75

## Listagem de Abreviaturas e Siglas

AP- Administração Pública

APQ- Associação Portuguesa para a Qualidade

CAF – *Common Assessment Framework*

DGAEP- Direção Geral da Administração Pública e Emprego

EFQM – *European Foundation for Quality Management*

IES -Instituição de Ensino Superior

ISO – *International Organization for Standardization*

PDCA- *Plan, Do, Check, Act*

SAC- Serviços Académicos da Universidade de Évora

SIADAP- Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública

TQM- *Total Quality Management* ou Gestão da Qualidade Total

UE- Universidade de Évora

# **1 -Introdução**

## **1.1 - Enquadramento Geral**

Vive-se num mundo globalizado, cada vez mais acelerado e exigente, onde exige-se mais qualidade, sendo este um fator crítico determinante para o sucesso das organizações, assumindo um papel decisivo na determinação da competitividade (Marshall Jr, 2007).

Neste sentido, é fundamental que as instituições de ensino superior apostem na Gestão da Qualidade e, por inferência, na melhoria contínua dos serviços que oferecem. Desta forma, têm surgido metodologias que tendem a orientar os serviços a atingir essa melhoria. Foi nessa perspetiva que surgiu o modelo *Common Assessment Framework* (CAF), com vista à autoavaliação da qualidade dos serviços dos organismos da Administração Pública. De acordo com a Direção Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP), a CAF é uma ferramenta da Gestão da Qualidade Total, que foi desenvolvida a nível europeu, tendo sido inspirada no modelo de excelência da Fundação Europeia para Gestão da Qualidade, a *European Foundation for Quality Management* (EFQM), construído para ajudar as organizações do setor público, dos países europeus, a utilizar técnicas de Gestão da Qualidade. Sendo considerado um instrumento simples, adequado à autoavaliação das instituições públicas, a CAF é considerado o primeiro passo para a implementação da Gestão da Qualidade.

## **1.2- Problema de Estudo e Justificação do Tema**

Nogueira (2008) efetuou um estudo utilizando uma ferramenta de autoavaliação, a *Common Assessment Framework* (CAF), com o objetivo de efetuar o diagnóstico dos Serviços Académicos da Universidade de Évora (SAC), junto dos colaboradores e gestores, avaliar os processos desenvolvidos nesse serviço, bem como aferir o grau de satisfação dos alunos e colaboradores, relacionado com a qualidade do serviço prestado. Com esse trabalho foram aplicados três questionários: um de satisfação aos estudantes de licenciatura inscritos na Universidade de Évora, no ano letivo 2006/2007; um questionário de diagnóstico e de satisfação aos colaboradores internos; e um questionário de diagnóstico aos gestores dos SAC. Este estudo permitiu não só avaliar o desempenho dos inquiridos, mas também da qualidade do serviço prestado, sendo possível tirar algumas ilações através da recolha dos pontos fortes, dos pontos fracos e das sugestões de melhoria patenteadas pelos respondentes.

Com base nesta presente proposta de trabalho de pesquisa, pretende-se com este estudo dar continuidade à investigação anteriormente referida e efetuar uma reflexão sobre a evolução da Qualidade nos Serviços Académicos da Universidade de Évora, tentando identificar, por exemplo, quais os pontos fracos que foram melhorados e os que se mantiveram; bem como os pontos fortes que permanecem como tal e, os que passaram a pontos fracos; e em relação às sugestões de melhoria identificadas no estudo anterior, pretende-se identificar, as que foram implementadas. Para além disso, com este trabalho de pesquisa pretende-se ainda identificar os atuais pontos fracos, pontos fortes, avaliar o grau de satisfação e salientar as atuais sugestões de melhoria dos colaboradores, gestores e alunos.

A escolha do tema deste trabalho surge pelo facto da mestranda ser colaboradora da Universidade de Évora e porque se trata de uma temática do seu interesse. Também por constituir um factor interessante para a organização esta ferramenta permitirá fazer um diagnóstico aos SAC para que os mesmos se conheçam melhor para se tornarem um modelo de excelência, contribuindo para o aumento da confiança dos stakeholders.

Face ao exposto, o problema de investigação que pretende-se trabalhar aborda algumas das questões chave, que seguidamente se anuncia:

- Será a qualidade efetivamente um conceito adquirido nos SAC?
- As mudanças ocorridas nos SAC revelaram-se importantes?

Assim, pode-se questionar:

- 1) Ao nível dos pontos fortes, os bons procedimentos e o acolhimento referido ao nível dos colaboradores mantiveram-se? O planeamento e a estratégia continuam alinhados?
- 2) Relativamente aos pontos fracos, continua a existir resistência à mudança? O atendimento telefónico continua desadequado? A falta de motivação por parte dos colaboradores foi ultrapassada?
- 3) No que concerne às melhorias, estas contribuíram para alcançar a excelência dos serviços prestados? As mudanças contribuíram para melhorar o sistema de Gestão da Qualidade? Estas revelaram-se importantes para o alcance de uma melhoria contínua?

## **1.3- Objetivos**

### **1.3.1- Objetivos Gerais**

A presente investigação tem um duplo propósito, por um lado, pretende-se verificar qual foi o impacto que a aplicação da CAF, como ferramenta de autoavaliação dos serviços públicos, teve nos Serviços Académicos da Universidade de Évora, após o estudo realizado por Nogueira (2008), e, por outro, efetuar um diagnóstico nos Serviços Académicos da Universidade de Évora (SAC) junto dos colaboradores internos e gestores, avaliar os processos desenvolvidos nesse serviço, bem como avaliar o grau de satisfação dos estudantes e dos colaboradores, relacionado com a qualidade dos serviços prestados, extraindo os pontos fortes, pontos fracos e evidenciar sugestões de melhoria para o serviço em estudo.

### **1.3.2- Objetivos Específicos**

Para atender aos dois objetivos propostos anteriormente, os objetivos específicos deste trabalho consistem em:

- a) Identificar os pontos fortes, pontos fracos e sugestões de melhoria, bem como o grau de satisfação, através da aplicação da CAF, nos SAC;
- b) Avaliar os resultados encontrados, verificando, por um lado, a evolução das mudanças e melhorias nos serviços em estudo, desde a última aplicação da ferramenta CAF e, por outro, se os SAC atendem às expectativas dos seus utentes e prestam um serviço de qualidade.

## **1.4 - Metodologia**

No que se refere à análise dos dados, o estudo será quantitativo, com recurso a instrumentos qualitativos (questionários), que procuraram complementar e compreender em que medida os fundamentos da ferramenta CAF, são conhecidos e reconhecidos por todos. Em termos de fontes de dados primários, o instrumento principal usado será o questionário, constituído por questões que procuram identificar comportamento de uma população. As questões que conquistarão os questionários serão do tipo: fechadas, abertas e mistas, para medir cada item. Será usada uma escala de Likert de 5 pontos (1- Discordo Totalmente a 5- Concordo Totalmente).



As fontes de dados secundárias, revelaram-se de extrema importância para o sucesso da presente investigação, nomeadamente a análise documental. Na metodologia de análise de dados prevista será utilizada técnicas de estatística descritiva entre as variáveis em estudo, com recurso a software estatístico SPSS e Excel.

Os resultados que se pretendem alcançar com este questionário, visam complementar o estudo já existente e publicado, em relação aos pressupostos da Gestão da Qualidade Total, nomeadamente no que se refere à aplicabilidade da CAF num serviço público de ensino superior.

A análise dos resultados deste questionário procurará assim determinar e posteriormente enumerar as consideradas mais relevantes.

## **1.5 - Estrutura do Trabalho**

Este trabalho está dividido em cinco capítulos, cuja apresentação e descrição sumaria a seguir se apresentam:

No capítulo 1 é apresentada a contextualização geral do tema em estudo, bem como o problema em estudo. Em seguida são definidos os objetivos e metodologia aplicada. Por fim é apresentada a estrutura do presente estudo.

No capítulo 2 é apresentado o enquadramento conceptual do modelo *Common Assessment Framework* (CAF), nomeadamente a sua origem e evolução, bem como a sua estrutura e principais características.

No capítulo 3, determinado o tema de investigação e formuladas as questões de partida, parte-se para as decisões a tomar em termos de construção do processo metodológico mais adequado para ajudar a responder às questões formuladas. O trabalho de campo, a aplicação e receção dos questionários serão abordados também neste capítulo.

No capítulo 4 apresenta-se os resultados obtidos com a análise estatística dos questionários.

Nas considerações finais, apresentadas no capítulo 5, apresenta-se as conclusões e limitações que emergem do presente trabalho, sobretudo no âmbito da pesquisa bibliográfica para enquadramento teórico, serão elencadas propostas de investigação futura.

## 2 - Enquadramento conceptual do tema

### 2.1- Conceção e evolução da CAF

Atualmente, em Portugal o organismo que tem o compromisso de divulgar e promover a utilização da CAF na Administração Pública Portuguesa é a Direção Geral da Administração e Emprego Público (DGAEP).

Associada à importância de avaliar o modelo CAF, é realizado um estudo, durante a Presidência Italiana da União Europeia, intitulado "*Study on the use of the Common Assessment Framework (CAF) in European Public Administrations*"<sup>1</sup>, da autoria de Engel e Fitzpatrick (2003), que teve como objetivo geral analisar as experiências de aplicação da CAF ao nível europeu e identificar linhas de orientação usadas nos diferentes Estados Membros, para apoiar e promover a difusão da CAF. Os dados obtidos, baseados na aplicação de questionários, revelam que em Portugal, em 2003, foram comunicados à DGAEP entre 6 a 10 casos relativos à aplicação da CAF em organismos públicos. Por outro lado, o mesmo estudo revela que é a Administração Local (Municípios) que regista uma maior percentagem de aplicação desta ferramenta, com 38%. No total estima-se neste estudo apenas 500 casos de aplicação da CAF.

Mais tarde, em 2005, durante a Presidência Luxemburguesa da UE, é realizado um outro estudo sobre o uso da CAF nas Administrações Públicas da União Europeia, com o mesmo título do Instituto Europeu da Administração Pública (EIPA), mantendo os objetivos do estudo anterior, realizado em 2003. Os dados obtidos deste estudo baseado na aplicação de questionários, revelam que Portugal teve um aumento significativo de aplicações da CAF, passando de 6 a 10 para mais de 30 casos de aplicações. Por outro lado, neste estudo as organizações da Administração Central revelam um maior número de aplicações desta ferramenta, com 38%, enquanto que a Administração Local regista uma descida para apenas 27% de aplicações.

Em resumo, este estudo revela que o cenário mudou em dois anos (desde 2003 a 2005), passando de 500 casos de aplicação para 885 casos, verificando-se um aumento de 77%.

Segundo o Centro de Recursos CAF do Instituto Europeu da Administração Pública (EIPA), em 12 de Fevereiro de 2009, encontravam-se registados 1698 utilizadores da CAF, em 35 países.

Este crescimento dos CAF *users* reflete o esforço de disseminação da ferramenta nos Estados-Membros que, seguindo "diferentes estratégias, adaptadas a contextos e necessidades internas,

<sup>1</sup> Tradução livre da autora: Estudo sobre a utilização da *Common Assessment Framework* (CAF) nas Administrações Públicas Europeias.

têm conseguido alargar o número de membros daquela que já é designada a «Família Europeia da CAF»" {Cristina Evaristo, 2006, p. 25}.

A reforma da Administração Pública criada pela Resolução de Conselho de Ministros N.º 95/2003, de 30 de Julho, estabelece, no ponto 8, como grande linha de orientação "a consolidação de uma cultura de serviço de qualidade e aproximação da Administração ao cidadão". Com vista a um acompanhamento sistemático desta reforma, em 2004, é publicada a Resolução de Conselho de Ministros N.º 53/2004, de 21 de Abril, em que mais uma vez vem reforçar, no ponto 1.1, que esta reforma tem como objetivo "aumentar a qualidade e a eficácia dos serviços públicos, tornando-os mais céleres, ágeis, simples, adequados, disponíveis e acessíveis".

É neste âmbito que surgiram vários modelos de qualidade específicos para o sector público, designadamente o modelo *European Foundation for Quality Management* (EFQM) e o modelo *Common Assessment Framework* (CAF).

No âmbito da Administração Pública, a qualidade desempenhou sempre um papel importante. Segundo Carapeta e Fonseca (2005) é possível distinguir três fases na evolução da qualidade neste sector. A primeira fase corresponde à qualidade no sentido de respeito pelas normas e pelos procedimentos, significando a ausência de arbitrariedade ou correção formal. A segunda fase, a partir dos anos 60 do século passado, com a divulgação da gestão por objetivos, equipara a qualidade ao conceito de eficácia, significando a ausência de erros, mas também a ligação ao objetivo do serviço. Por fim, uma terceira fase, a partir da década de 80, faz corresponder a qualidade à satisfação do cliente, assimilando a noção de gestão da qualidade total.

Todavia, segundo Carapeta e Fonseca (2005), nas últimas décadas, os programas de modernização das administrações públicas, lançados pelos diversos governos europeus, têm assentado em grande medida, na implementação de teorias da qualidade. O modelo CAF é uma ferramenta de autoavaliação da qualidade, desenvolvida ao nível da União Europeia, em resultado da cooperação entre os vários Estados Membros. Em Portugal recebeu a designação de Estrutura Comum de Avaliação. De acordo com a Direção Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP), a CAF é uma ferramenta da Gestão da Qualidade Total inspirada no modelo de excelência da Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade (*European Foundation for Quality Management* ou EFQM) e no modelo da Speyer, Universidade Alemã de Ciências Administrativas. "A conceção deste modelo de autoavaliação baseou-se no princípio segundo o qual seria possível conceber um esquema que representasse as características importantes de uma organização pública" {Carapeta e Fonseca, 2005, p.58}.

## 2.2 - Estrutura da CAF

A Qualidade nos serviços públicos está relacionada com a maximização do valor dos produtos e serviços para todas as partes interessadas, no âmbito de uma estrutura política e financeira (Direção-Geral da Administração e do Emprego Público, 2007a).

Para a implementação de qualquer sistema de gestão da qualidade existe uma ordenação temporal do desenvolvimento das várias etapas. A primeira etapa consiste no levantamento da situação atual, ou seja, procura-se conhecer o estado atual da organização em matéria da qualidade. Torna-se necessário analisar o que a organização faz e como faz, identificando os seus processos críticos e os eventuais subprocessos desses processos (Pinto e Soares, 2009).

Uma forma possível de abordagem da gestão da qualidade é a Estrutura Comum de Avaliação, também designada *Common Assessment Framework* (CAF). Este modelo foi construído para ajudar as organizações do setor público dos países europeus a utilizar as técnicas de gestão da qualidade, tendo resultado da cooperação entre os Ministros da União Europeia responsáveis pela Administração Pública. Constitui um instrumento simples e fácil de utilizar, adequado à autoavaliação das organizações públicas. Trata-se de um modelo especialmente concebido para dar uma noção do desempenho da organização, constituindo o primeiro passo para a implementação da gestão da qualidade.

No âmbito da gestão da qualidade, surge o ciclo PDCA (*Plan-Do-Check-Act*). Deming (1982), citado por António e Teixeira (2009), criou este conceito para reforçar a ideia de que os planos de melhoria devem começar com um planeamento cuidadoso, o qual deve resultar numa ação eficaz, a qual, por sua vez, deve ser revista e eventualmente ajustada. Por último, deve voltar à fase de planeamento inicial, dando continuidade ao ciclo. Apresentam-se as fases deste ciclo:

- ↳ *Plan*-Planear (fase de planeamento);
- ↳ *Do*-Executar (fase de execução);
- ↳ *Check*-Rever (fase do controlo);
- ↳ *Act*-Ajustar (fase da ação, adaptação e correção).

Figura nº 1 – Ciclo PDCA

## Ciclo PDCA

- Ação corretiva no insucesso
- Padronizar e treinar no sucesso
- Localizar problemas
- Estabelecer planos de ação
- Verificar atingimento de meta
- Acompanhar indicadores
- Execução do plano
- Colocar plano em prática

Fonte: DGAEP (2007).

O modelo é constituído por 9 critérios, 28 subcritérios e um sistema de pontuação. O uso desta ferramenta é totalmente flexível e adaptável às organizações, respeitando os princípios fundamentais das linhas de orientação. Os critérios 1 a 5, designados os meios, determinam o que a organização faz e como realiza as suas atividades para alcançar os resultados desejados. Os critérios 6 a 9, designados os resultados alcançados, são avaliados através de medidas de perceção e indicadores internos, (Direção Geral da Administração e do Emprego Público, 2007b). A CAF baseia-se numa premissa de que as organizações atingem resultados excelentes ao desempenho, bem como na perspetiva dos cidadãos/clientes, colaboradores e sociedade "quando têm lideranças que conduzem a estratégia, o planeamento, as pessoas, as parcerias, os recursos e os processos, pelo que este modelo analisa a organização simultaneamente por diferentes ângulos, promovendo uma análise holística do desempenho da organização" (CAF,2006, p.7).

## 2.3 - Critérios de Avaliação

### 2.3.1-Critérios de Meios

Os critérios dos meios referem-se ao que a organização faz e à forma como desenvolve as suas atividades, de modo a obter os resultados pretendidos, são numerados de 1 a 5 integram a Liderança; Planeamento e Estratégia; Pessoas; Parcerias e Recursos; Processos. Por conseguinte, estes critérios são constituídos por um conjunto de subcritérios, os quais identificam a questões a serem consideradas na avaliação da organização, relativamente a cada critério. Os quadros 1 e 2 apresentam os critérios e os subcritérios dos meios.

#### Quadro n! 1 -Critérios e subcritérios dos meios

Critério	Subcritérios
<b>Liderança</b>	<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>
<b>Planeamento e estratégia</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Obter informação relacionada com necessidades presentes e futuras das partes interessadas;</li><li>- Desenvolver, rever e atualizar o planeamento e a estratégia;</li><li>-Implementar o planeamento e a estratégia em toda a organização.</li></ul>
<b>Gestão das pessoas</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Planear, gerir e melhorar os recursos humanos em sintonia com o planeamento e a estratégia.- Identificar, desenvolver e usar as competências das pessoas em articulação com os objetivos e metas organizacionais, individuais e de grupo;</li><li>-Envolver as pessoas através do diálogo e da delegação de responsabilidades.</li></ul>
<b>Parcerias e recursos</b>	<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>
<b>Gestão dos processos e da mudança</b>	<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 nº 2 – Síntese dos critérios e subcritérios dos meios

Critérios	Definição	Aspetos a considerar
<p>G. c: CU "U "U</p>	<p>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 ações e comportamentos adequados e estão pessoalmente comprometidos em assegurar o desenvolvimento e a implementação do sistema de gestão da organização.</p>	<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 aspetos 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 objetivos.</li> <li>- Durante a avaliação da liderança é fundamental aferir se o gestor possui corretamente 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> </ul>
<p>Planeame ntoe Estratégia</p>	<p>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, objetivos e processos adequados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- As atividades 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 refletir os princípios da CAF e a forma como a organização se propõe atingir os objetivos 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>
<p>III III O III CU 1:1 III "U O III t: CU II</p>	<p>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 atividades de forma a prosseguir a política e a estratégia definidas e a garantir a eficácia operacional do seu pessoal.</p>	<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 direto ou indireto, 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 ação, otimizando o potencial do seu pessoal, com inerentes vantagens para o próprio pessoal e, conseqüentemente, para a própria organização.</li> </ul>

**Crítérios****Definição****Aspetos a considerar**

III  
o  
...  
U  
a:  
G  
III  
...  
Ê  
III  
c.

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.

- A capacidade das organizações públicas gerarem receitas suplementares é limitada, o mesmo sucedendo na sua liberdade de afetação ou reafetação de verbas.

-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.

- 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 ação, efetua a gestão desses recursos de acordo com as suas políticas e estratégias definidas.

- Nas organizações públicas, os processos críticos estão relacionados com a prestação do serviço aos cidadãos/clientes e com o conjunto de atividades 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.

**Gestão  
dos  
Processos  
e da  
Mudança**

Como a organização conce e, gee e melhora.s seus processos, de modo a apoiar e mover a política e a estratégia detinidas, a garantir a plena satisfação e a gerar mais-valias para os seus clientes e outras partes interessadas.

-A natureza dos processos na Administração Pública poderá variar desde atividades relativamente abstratas, como as relacionadas com as políticas de Desenvolvimento, até atividades 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 *outsourcing*; afetação de recursos; processos de gestão de RH: recrutamento, seleção, formação, desenvolvimento e avaliação de pessoal.

Fonte: Elaboração própria



### 2.3.2 - Critérios de Resultados

Os critérios de resultados são numerados na sequência dos anteriores de 6 a 9, pretendem evidenciar os resultados que estão a ser alcançados pela organização, mais propriamente demonstram a forma como esta atua. Os quadros 3 e 4 apresentam os critérios e os subcritérios dos resultados.

Quadro n! 3 - Critérios e Subcritérios dos Resultados

Critério	Subcritérios
Resultados orientados para os cidadãos/clientes	-Resultados de avaliações da satisfação dos cidadãos/clientes; - Indicador 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 objetivos; -Desempenho financeiro.

Fonte: Elaboração própria

## Quadro n!! 4 – Síntese dos Critérios dos Resultados

Critérios	Definição	Aspetos a considerar
<b>Resultados orientados para os cidadãos/clientes</b>	Que resultado 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> <p>Que resultados a organização têm alcançado relativamente à satisfação dos seus clientes?</p> <p>Qual a perceção que os clientes têm da organização em termos de imagem global, serviço, produtos, acessibilidade, comunicação e capacidade de resposta?</p>
<b>Resultados relativos às pessoas</b>	Que resultado a organização atinge em relação à satisfação das pessoas.	<p>- É necessário registar os resultados referentes à perceção 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> <p>Que resultado a organização tem alcançado relativamente à satisfação dos seus colaboradores/clientes internos?</p>
<b>Impacto na sociedade</b>	<p>Que resultado a organização atinge na satisfação das necessidades e expetativas da comunidade local, nacional ou internacional (conforme apropriado). Este critério inclui a perceção em relação a questões como a qualidade de vida, a preservação do meio ambiente e dos recursos globais, e as medidas internas destinadas a avaliar a eficácia da organização face à comunidade em que se insere. Inclui também as relações com as autoridades administrativas componentes ou reguladoras da sua área de atividade.</p>	<p>- Pretende medir a atuação da organização fora do âmbito da sua atividade principal. É importante que sejam definidos indicadores quantitativos. Questões importantes:</p> <p>Que resultado a organização atinge na satisfação das necessidades e expetativas da comunidade local, nacional e internacional?</p> <p>Este critério inclui a perceção em relação a questões como a qualidade de vida, a preservação do meio ambiente e dos recursos globais, e as medidas internas destinadas a avaliar a eficácia da organização face à comunidade em que se insere?</p> <p>Inclui também as relações com as autoridades administrativas competentes ou reguladoras da sua área de atividade?</p> <p>-Devem ser medidos que resultados têm alcançado a organização relativamente:</p>
<b>Resultados de desempenho-chave</b>	<p>Que resultado a organização atinge em relação ao desempenho planeado, quanto à sua missão ou atividade principal, quanto a objetivos específicos e à satisfação das necessidades e expetativas de todos aqueles que têm interesse (financeiro ou outro) na organização.</p>	<p>Ao desempenho planeado</p> <p>À sua missão ou atividade principal</p> <p>Aos objetivos específicos</p> <p>À satisfação das necessidades e expetativas de todas as entidades com interesses financeiros e não financeiros, na organização tendo em conta o cumprimento dos objetivos e os resultados das atividades-chave (eficácia), bem como o funcionamento interno da organização.</p>

Fonte: Elaboração própria

## 2.4 - Processo de autoavaliação

Para a aplicação da CAF, segundo o "Guia de Autoavaliação: 10 Passos para aplicar a CAF", (Direção Geral da Administração e do Emprego Público, 2007b), apresentado no Anexo B, estão previstos dez passos sequenciais, nomeadamente:

- Passo 1: Decidir como organizar e planear a autoavaliação.
- Passo 2: Divulgar o projeto de Autoavaliação.
- Passo 3: Criar uma ou mais equipas de autoavaliação.
- Passo 4: Organizar a formação.
- Passo 5: Realizar a autoavaliação.
- Passo 6: Elaborar o relatório que descreva os resultados da autoavaliação.
- Passo 7: Elaborar o plano de melhorias.
- Passo 8: Divulgar o plano de melhorias.
- Passo 9: Implementar o plano de melhorias.
- Passo 10: Planear a próxima autoavaliação.

Tal significa que qualquer processo de autoavaliação não é apenas uma aplicação de questionários, que permitem medir, mas que não se traduzem em melhoria do sistema.

O primeiro passo está diretamente relacionado com a clareza da decisão. O processo de aplicação da CAF começa com a decisão de proceder a uma autoavaliação da organização, segundo a estrutura e preceitos do modelo CAF. Esta decisão cabe ao gestor de topo da organização e será preferencialmente tomada de forma partilhada com outras partes interessadas da organização, como é o caso da gestão intermédia. Só depois desta decisão tomada se designa um líder do projeto, para o arranque, conforme o "Guia de Autoavaliação-10 Passos para aplicar a CAF".

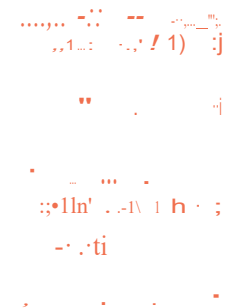
Nolasco (2006), refere que, para além do impacto que a ferramenta CAF tem nos serviços, há o efeito que tem nas pessoas. Da sua experiência, traça um esboço das reações das pessoas ao modelo CAF. Salaria a importância do perfil da equipa de autoavaliação da mesma forma que salienta a manifestação de apoio das lideranças ao longo de todo o percurso. Apresenta doze sugestões para que o fim da autoavaliação marque o início de uma fase de implementação de melhorias. Nesta fase, a liderança deve dar efetivo encaminhamento ao trabalho realizado pela equipa de autoavaliação, sem perder a oportunidade de mudar e melhorar. Daqui resulta que "o cliente do relatório é a gestão de topo" .

## 2.5 - Modelo European Foundation for Quality Management (EFQM)

Enquanto ferramenta de Gestão da Qualidade, a CAF segue os mesmos conceitos e apresenta uma estrutura de autoavaliação semelhante à utilizada pelo Modelo de Excelência da EFQM, conforme evidencia o modelo (ver figura nº 2). É um modelo que se baseia na premissa de que as organizações atingem resultados excelentes ao nível do desempenho, bem como na perspectiva dos cidadãos/clientes, colaboradores e sociedade, quando têm lideranças que conduzem a estratégia, o planeamento, as pessoas, as parcerias, os recursos e os processos, promovendo assim uma análise holística do desempenho da organização (Dgaep, 2007). A figura nº 2 apresenta o modelo CAF.

Figura nº 2 – O modelo Common Assessment Framework (CAF)

Meios



Resultados

Resultados

Das

Pessoas

Resultados

de

Desempenho

Chave

Resultados  
Orientados para  
os  
Cidadãos/Clientes

Impacto na  
Sociedade

Inovação e Aprendizagem

Fonte: Estrutura CAF (Adaptado do Manual da CAF-DGAEP {2007})

Um dos maiores sucessos na gestão e avaliação das organizações é o modelo desenvolvido pela *European Foundation for Quality Management* (EFQM), o qual é aplicável também à Administração Pública (AP). Este modelo considera a organização como um todo e defende que, ao longo do tempo, a autoavaliação possa ser aplicada a todas as partes da organização. Este

modelo permite à organização um exercício de autoavaliação e um instrumento de *benchmarking*.

A abordagem a adotar será influenciada pela própria estrutura da organização a estudar, salientando que a satisfação dos clientes, a satisfação dos colaboradores e o impacto na sociedade são alcançados através da liderança, que conduz à política e à estratégia, à gestão das pessoas, aos recursos e aos processos, proporcionando alcançar a excelência no resultado das atividades. A figura nº 3 apresenta o modelo EFQM.

Figura nº 3- Modelo de Excelência da EFQM



Fonte: Adaptado de APQ (2013)

Este modelo de excelência é usado como base para a autoavaliação das organizações, onde são avaliadas perante um conjunto de nove critérios, que estão baseados nos oito Conceitos Fundamentais da Excelência. Diversas organizações usam este Modelo (EFQM), para tentar alargar a capacidade estratégica, que fornece a obtenção de resultados positivos e vantagens competitivas sustentáveis.

Segundo Lopes & Capricho (2007), o foco das organizações de excelência são os clientes, de forma a anteciparem a satisfação das suas necessidades, adaptando-se às necessidades do mercado, auxiliando na liderança partilhada de valores, avaliando os resultados chave do

desempenho. As organizações tendem a aplicar o Modelo de Excelência da EFQM, para assim alargar a sua capacidade estratégica, através da obtenção de resultados positivos e vantagens competitivas, através de uma maior flexibilidade, um maior nível de desempenho, um maior envolvimento organizacional, identificando os pontos fortes e as áreas de melhoria.

McAdam & Welsh (2000) afirmam que este modelo proporciona uma visão geral dos problemas de gestão e atua como forma de garantir a confiança, trata-se de um instrumento de planeamento e de auto avaliação, o qual exige um compromisso de longo prazo para com os líderes e com os restantes membros da organização. Podendo ser utilizado em diversas situações, nomeadamente como: um instrumento de planeamento e de autoavaliação, o qual exige um compromisso a longo prazo com os líderes e com toda a organização, com os processos (de liderança, estratégia, pessoas, parcerias e recursos, processos, produtos e serviços) e com os resultados (dos clientes, das pessoas, da sociedade, do negócio).

A introdução da melhoria contínua nas organizações é feita através de um diagnóstico aperfeiçoado e de uma técnica de autoavaliação do grau de excelência alcançado, de modo a que as organizações sejam excelentes (Barbosa-Lavarda, Canet-Giner & Balbastre-Benavent, 2009).

A seleção e o desenvolvimento dos recursos humanos são feitos de acordo com as capacidades da organização, a qual deve ser detentora de valores de confiança, de aprendizagem, transparência e responsabilidade, existindo ainda uma cultura de qualidade que permita a organização atingir os objetivos.

O crescimento económico e sustentável é o seu objetivo, tendo em atenção o modo como atuam nos negócios e no relacionamento existente entre os colaboradores, acionistas, clientes e com a comunidade em geral, tendo sempre em vista a obtenção da Excelência. (EFQM, 2012). Este modelo é ainda utilizado pelas organizações que pretendem alargar a sua capacidade estratégica, o qual é promissor à obtenção de resultados positivos e de vantagens competitivas sustentáveis, tais como: fortalecimento, envolvimento organizacional, elevado nível de desempenho, maior flexibilidade, identificação dos pontos fortes e das áreas sujeitas a melhoria, oportunidades de *benchmarking*, evolução de uma cultura global de negócios e pela inclusão dos princípios da gestão da qualidade em todas as áreas organizacionais. (Balbastre-Benavent, 2001; Balbastre-Benavent *et al.*, 2011).

O reconhecimento das especificidades do setor da Administração Pública conduziu assim, segundo os mesmos autores, à criação de modelos de qualidade específicos para o sector público, tais como a vertente da *European Foundation for Quality Management* (EFQM) e o modelo da *Common Assessment Framework* (CAF). O modelo de excelência EFQM é considerada uma ferramenta de gestão que permite estimular as organizações a desenvolverem-se, para isso

é necessário recorrerem à autoavaliação como um processo de aprendizagem de forma a promover a implementação de opções estratégicas.

A satisfação dos clientes e colaboradores bem como o impacto que estes têm na sociedade só é possível com uma boa liderança que conduza a política e a estratégica, bem como a gestão das pessoas, dos recursos e dos processos tendo em vista o alcance dos resultados.

Em suma, o modelo da EFQM é um modelo de autoavaliação organizacional, que visa alcançar a excelência organizacional, baseando-se em princípios: 1- orientação para resultados; 2- focalização no cliente; 3- liderança e consistência de objetivos; 4- envolvimento das pessoas; 5- abordagem por processos; 6- melhoria contínua e inovação; 7- abordagem à tomada de decisão baseada em factos; 8- parcerias mutuamente benéficas e responsabilidade pública, de forma a auxiliar as organizações a compreender as lacunas existentes no seu funcionamento, estimulando a identificação de soluções no sentido da melhoria contínua.

## **2.6 - Estudos Empíricos referentes ao modelo CAF e EFQM**

Na perspetiva de Spacek (2007), a CAF permite operacionalizar uma abordagem sistemática de gestão, propondo quatro grupos de meios e quatro grupos de resultados, os quais interagem de forma a permitir a otimização da autoavaliação organizacional, que a mesma preconiza.

Para a autora Kovac (2009), o conceito de gestão da qualidade total debruça-se na noção de eficácia, eficiência, satisfação do cliente e melhoria contínua, quando refere que: "*In the concept the notion of quality is defined indifferente ways, while ali the models, including the EFQM, apply the notions effectiveness, efficiency, customer satisfactian and continuous improvement.*"<sup>2</sup>.

Tutunco e Kucukusta (2009) realizaram um estudo sobre a relação existente entre o modelo de excelência e a satisfação no trabalho nas empresas turcas vencedoras de prémios de Qualidade. Neste estudo foi feita uma análise de correlação canónica onde foi aplicada um conjunto de dados, cujos resultados mostraram que a relação entre a satisfação no trabalho e o EFQM foi bastante significativa. Através dos resultados obtidos, a liderança, as parcerias e recursos, os

<sup>2</sup>Tradução livre da autora " A noção de qualidade é definida de forma diferente, enquanto todos os modelos, incluindo o EFQM, se aplicam à eficácia de noções, eficiência, satisfação do cliente e melhoria contínua".

processos, a política, a estratégia, o desenvolvimento e participação das pessoas, bem como a supervisão, promoção e os colegas de trabalho são fatores determinantes para a satisfação no trabalho, dando especial realce à supervisão e à liderança. A relação existente entre a satisfação e o modelo de excelência evidencia que as organizações que os implementam conseguem colaboradores mais satisfeitos o que, por conseguinte, contribui para um maior sucesso na implementação destes modelos.

Um outro estudo, realizado por Prajoso e Cooper (2010), refere a importância da Gestão da Qualidade na satisfação dos profissionais e o seu efeito nas práticas de *Total Quality Management* (TQM), em que os resultados obtidos através do modelo de equações estruturais evidenciaram a forte relação existente entre ambas, dando assim uma visão holística da TQM. Staes e Thijs (2010) consideram a CAF como um instrumento que permite aos gestores públicos melhorar as suas competências na área da gestão, aplicando-a nas suas organizações. Através da realização de uma autoavaliação, com base num conjunto de critérios e subcritérios, permite desenvolver uma cultura da qualidade orientada para o cidadão/cliente.

Outra referência de sucesso resulta da experiência da Câmara Municipal do Porto, referida no estudo de Alves (2006). Nesse caso ressaltam como fatores de sucesso mais pertinentes, entre outros, o empenhamento do Executivo no sentido de aplicar, transversalmente, a toda a Autarquia, a autoavaliação através da CAF, a atitude próativa, em termos de liderança, dos diferentes dirigentes e a vitalidade dos fluxos de informação criados. Os resultados obtidos evidenciaram tratar-se de um processo inovador, participativo e potenciador de mais-valias, quer pessoais, quer organizacionais.

Nolasco (2006) refere que, para além do impacto que a ferramenta CAF tem nos serviços, há o efeito que tem nas pessoas. Da sua experiência, traça um esboço das reações das pessoas ao modelo CAF. Salienta a importância do perfil da equipa de autoavaliação da mesma forma que salienta a manifestação de apoio das lideranças, ao longo de todo o percurso. Apresenta doze sugestões para que o fim da autoavaliação marque o início de uma fase de implementação de melhorias. Tais sugestões incluem, desde os critérios de formação e seleção dos elementos das equipas de avaliação, aliando formação e personalidade, passando pelos canais abertos de comunicação com a organização, a transparência, o diálogo, o espírito de grupo, a aferição de linguagem comum entre todos os elementos da equipa, o envolvimento de todos os elementos da organização e, por último, a firme crença de que é possível melhorar os serviços públicos.

A breve revisão da literatura realizada salienta que os processos de autoavaliação são únicos e específicos de cada organização, dependendo da dimensão da organização, a cultura e a experiência prévia com ferramentas de TQM. Só através de um processo sistemático e



estruturado, de análise contínua, se poderá conhecer a realidade. Conhecendo a realidade torna-se possível intervir ao nível das melhorias. Assim, consegue-se o desenvolvimento do colaborador, de modo a potenciar o desenvolvimento da organização.

Nogueira e Saraiva (2008) apresentam um exemplo da aplicação da CAF a um Serviço Público Português. A investigação teve por objetivos efetuar o diagnóstico dos Serviços Académicos da Universidade de Évora junto dos colaboradores internos e gestores, avaliar os processos desenvolvidos nesse serviço, bem como avaliar o grau de satisfação dos estudantes e dos colaboradores, relacionado com a qualidade dos serviços prestados, extraindo os pontos fortes, pontos fracos e evidenciar sugestões de melhoria para o serviço em estudo. As variáveis em estudo obedeceram aos quatro critérios de meios do modelo CAF, designadamente a liderança; planeamento e estratégia; as pessoas; e processos.

Para analisar as variáveis em estudo foi adotado um modelo genérico, tendo por objetivo a obtenção de pontos fortes, pontos fracos e ações de melhoria, que permitissem ao serviço conhecer-se melhor. Os resultados obtidos permitiram a este serviço dispor, entre outros, de alguns indicadores para melhorar a imagem, acessibilidade e os produtos e serviços prestados, relacionados com a burocracia dos processos, o número de funcionários a fazerem atendimento, a disponibilização de informação sobre o processo de transição de Curricula para Bolonha, os tempos de espera e de resposta, a divulgação de datas limites importantes e de outras informações, a disponibilização dos horários letivos antes do início do período de inscrição, os horários de abertura e de atendimento, as instalações e mobiliário, com acesso para os deficientes motores, a descentralização do serviço (um gabinete em cada edifício), as respostas eficazes que permitam a diminuição das deslocações dos utentes na resolução de um problema e a divulgação dos serviços que prestam.

Dos estudos acima analisados, verifica-se que os diferentes *modelos* de gestão da qualidade podem ser aplicados em conjunto ou em separado, estes modelos permitem às organizações uma gestão eficiente e eficaz, a necessidade de planear e implementar processos de monitorização, análise e melhoria, leva a que as organizações recorram a ferramentas que lhes permita fazer uma auto avaliação, através do cumprimento dos objetivos estratégicos de modo a alcançar as expectativas dos clientes, fomentando o crescimento.

A CAF é considerada uma ferramenta indispensável para as organizações que procuram melhorar o seu desempenho, ajudando a perceber a importância que a autoavaliação desempenha na organização, nos serviços prestados e nos processos de melhoria contínua.

Sendo uma ferramenta de autoavaliação dos serviços públicos no capítulo seguinte será aplicado o modelo *Common Assessment Framework* a um Serviço da Administração Pública, nomeadamente aos Serviços Académicos da Universidade de Évora.

O quadro 5 apresenta um resumo dos estudos anteriormente apresentados.

## Quadro nº 5 - Resumo dos Estudos Científicos

Autores	Estudos	Objetivos	Metodologia	Conclusões
<b>Prajogoe Cooper (2010)</b>	The effect of people-related TQM practices on job satisfaction: a hierarchical model.	Identificar a importância da gestão da qualidade na satisfação dos profissionais	Recolha de dados de 201 funcionários de organizações em Vitória, Austrália. Análise dos dados através do modelo de equações estruturais.	Demonstraram a forte relação entre práticas de TQM e satisfação no trabalho, fornecendo um forte argumento para a visão holística da TQM.
<b>Staes e Thljs (2010)</b>	From self-assessment to external feedback. The CAF External Feedback-Labeling Effective CAF Users.	Melhorar as competências de gestão, através da aplicação de ferramentas de qualidade nas organizações.	Realização de uma autoavaliação, baseada num conjunto de critérios e subcritérios, orientada para o cidadão/clientes	Possibilita a comparação dos meios e resultados entre as instituições congêneres, com recurso a práticas de benchmarking e de benchlearning.
<b>Monteiro e Sarrico (2010)</b>	A caminho de uma escola com mais qualidade: autoavaliação de uma escola básica aplicando CAF.	Centraram-se na análise crítica da evolução das experiências de avaliação em escolas portuguesas		Concluíram que o processo de autoavaliação permitiu um maior envolvimento e reflexão da comunidade escolar, assim como um conhecimento mais rigoroso do funcionamento da escola, com a identificação dos pontos fortes e das áreas de melhoria.
<b>Tutuncoe Kucukusta (2009)</b>	Canonical correlation between job satisfaction and EFQM business excellence model.	Estudar a relação entre o modelo de excelência e a satisfação no trabalho	Estudo realizado aos trabalhadores de todas as empresas turcas que foram vencedoras de Prêmios de Qualidade. A análise de correlação canônica foi aplicada ao conjunto de dados	Mostraram que a relação entre satisfação no trabalho e EFQM foi significativa. A liderança, as parcerias e recursos, processos, política e estratégia, desenvolvimento e participação de pessoas, resultados, supervisão, promoção, e colegas de trabalho são todos determinantes da satisfação no trabalho. Os resultados apresentam o papel vital da supervisão e liderança.
<b>Coelho, I., Sarrico, C., &amp; Rosa, M. J. (2008).</b>	Avaliação das escolas em Portugal: que futuro?	Centraram-se na análise crítica da evolução das experiências de avaliação em escolas portuguesas		Concluindo que a promoção da melhoria da qualidade escolar passa por uma avaliação do sistema educativo, sendo a avaliação de extrema importância nas estratégias sustentáveis e na ponderação de ações necessárias para a melhoria do desempenho das escolas e dos seus elementos constituintes.
<b>Noguelro e Saraiva (2008)</b>		Efetuar o diagnóstico dos SAC da Universidade de Évora, junto dos colaboradores internos e gestores. Avaliar os processos desenvolvidos nesse serviço, o grau de satisfação dos estudantes e dos colaboradores relacionados com a qualidade dos serviços prestados.	Implementação da autoavaliação dos serviços utilizando quatro critérios de "meios" da CAF através da aplicação de questionários de satisfação a alunos, colaboradores internos e gestores dos SAC	Identificação dos pontos fortes, pontos fracos e ações de melhoria, que permitam ao serviço conhecer-se melhor. Identificação de alguns indicadores para melhorar a imagem, acessibilidade e os produtos e serviços prestados.

<b>Autores</b>	<b>Estudos</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Metodologia</b>	<b>Conclusões</b>
<b>Alves (2006)</b>	Processos de Mudança na Administração Pública: Cultura de Direção, Novos Modelos de Formação e o Futuro das Ciências da Administração	Efetuar o diagnóstico dos Serviços da Câmara Municipal do Porto junto dos colaboradores internos e gestores	Autoavaliação dos serviços com a CAF; Empenho do executivo no sentido de aplicar, transversalmente, a toda a autarquia, a autoavaliação através da CAF; Atitude proativa, em termos de liderança, dos diferentes dirigentes;	Os resultados obtidos evidenciaram tratar-se de um processo inovador, participativo e potenciador de mais-valias, quer pessoais, quer organizacionais.
<b>Ehrlich (2006)</b>	The EFQM-model and work motivation.	Analisar em que medida as medidas organizacionais influenciam a eficácia na percepção do potencial de motivação no critério 7 do modelo EFQM. Relacionar as medidas para melhorar os potenciais de motivação, com as medidas descritas no Critério 3 do mesmo modelo.	Estudo teórico. Descrição da relação entre satisfação no trabalho, desempenho, sistemas de recompensas e motivação. Desenvolvimento de um instrumento denominado Motivation Assessment Questionnaire, a partir do Job Diagnostic Survey (instrumento que mede a motivação relativa ao conteúdo do trabalho ou a tarefa em si).	Relevo da importância das medidas organizacionais na motivação profissional. Criação de um instrumento que permite identificar as medidas para melhorar os potenciais de motivação, tanto ao nível do desempenho da tarefa como ao nível do desempenho contextual. Crítica ao modelo EFQM pela ausência de medidas organizacionais, no critério 3, que conduzam a melhores resultados em relação à eficácia na percepção do potencial de motivação, no critério 7.

Fonte: Elaboração própria

### **3 - Metodologia**

#### **3.1- Fundamentação Teórica**

Após a fase conceptual segue-se o capítulo da metodologia, normalmente engloba, o nível e o método de investigação, o objeto e os sujeitos do estudo, as variáveis e as escalas de medida, o processo de amostragem e o tamanho e perfil da amostra, o instrumento de recolha de dados e, por fim, as técnicas utilizadas para análise dos dados. Atendendo à revisão de literatura elencada anteriormente, pretende-se analisar a forma como foi aplicada a CAF, como ferramenta de autoavaliação dos serviços públicos, nos Serviços Académicos da Universidade de Évora. No que se refere à análise dos dados, o estudo será quantitativo, com recurso a instrumentos qualitativos (questionários), que procuraram complementar e compreender em que medida os fundamentos da ferramenta CAF, são conhecidos e reconhecidos por todos. O propósito desta investigação é um estudo exploratório, com um horizonte transversal, em que as estratégias metodológicas derivam do paradigma de investigação pelo qual se opta, ou seja, neste caso o paradigma interpretativista.

Os resultados que se pretendem alcançar com estes questionários, visam complementar o estudo já existente e publicado, em relação aos pressupostos da Gestão da Qualidade Total, nomeadamente no que se refere à aplicabilidade da CAF num serviço público de ensino superior. A análise dos resultados destes questionários procurara assim determinar e posteriormente enumerar as características consideradas mais relevantes, fazendo-se a comparação entre os dados obtidos em 2008 e os obtidos agora.

As questões que constituem os questionários são idênticas às do estudo anterior, para que seja possível confrontar a evolução entre os dois estudos.

#### **3.2- Modelo de Abordagem**

"O método científico é a lógica da justificação" (Hunt, 1991: 21, *apud* Acevedo e Nohara, 2007). Neste trabalho para atingir o objetivo de investigação seguiu-se as seguintes fases e etapas (Acevedo e Nohara, 2007):

- Formulação do problema;
- Revisão da literatura;
- Escolha das técnicas utilizadas para a recolha e análise dos dados;
- Recolha dos dados;

- Análise e interpretação dos dados.

De um modo geral, o presente trabalho de investigação, abarca todas estas etapas, almejando despretensiosamente acrescentar e contribuir um pouco mais para o estado dos conhecimentos atuais sobre a Gestão da Qualidade e sobre a CAF.

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

A recolha dos dados foi feita pela própria, com a colaboração dos Secretários das Escolas ( ver cartas de autorização, apêndice 1), que se ofereceram 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.

### **3.2.1- 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 efetuada 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 revelaram-se 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 efetuados 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, o 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 conceção 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).

### **3.3- Objetivos do Estudo**

A presente investigação teve um duplo propósito, por um lado, pretende-se verificar qual foi o impacto que a aplicação da CAF, como ferramenta de autoavaliação dos serviços públicos, teve nos Serviços Académicos da Universidade de Évora, após o estudo realizado por Nogueira (2008), e, por outro, efetuar um diagnóstico nos Serviços Académicos da Universidade de Évora (SAC) junto dos colaboradores internos e gestores, avaliar os processos desenvolvidos nesse serviço, bem como avaliar o grau de satisfação dos estudantes e dos colaboradores, relacionado com a qualidade dos serviços prestados, extraindo os pontos fortes, pontos fracos e evidenciar sugestões de melhoria para o serviço em estudo.

Para atender aos dois objetivos propostos anteriormente, os objetivos específicos deste trabalho consistem em:

1. Identificar os pontos fortes, pontos fracos e sugestões de melhoria, bem como o grau de satisfação, através da aplicação da CAF, no SAC;
2. Avaliar os resultados encontrados, verificando, por um lado, a evolução das mudanças e melhorias nos serviços em estudo, desde a última aplicação da ferramenta CAF e, por

outro, se os SAC atendem às expectativas dos seus utentes e prestam um serviço de qualidade.

### **3.4- Implementação**

Segundo Fortin (2003), a natureza do problema de investigação determina o método de recolha de dados, cuja escolha deve ser feita em função das variáveis, e também da estratégia de análise estatística adotada. De acordo com o mesmo autor, o inquérito por questionário é o instrumento de medida que traduz os objetivos de um estudo com variáveis mensuráveis. Para Acevedo e Nohara 2007 "o instrumento de coleta de dados é o formulário onde constam as perguntas e as escalas que serão posteriormente apresentadas aos entrevistados ou os itens que serão observados", sendo mais ou menos estruturado, conforme o método de pesquisa adotado.

Em termos de fontes de dados primários, o instrumento principal usado será o questionário, constituído por questões que procuram identificar o comportamento de uma população, como refere Fortin (2003), a organizar e a controlar os dados para que as informações sejam recolhidas de forma rigorosa. As questões que conquistarão os questionários serão do tipo: fechadas, abertas e mistas, para medir cada item. Será usada uma escala de Likert de 5 pontos (1- Discordo Totalmente a 5- Concordo Totalmente).

O inquérito por questionário é, segundo Fortin (2003), o instrumento de medida que traduz os objetivos de um estudo com variáveis mensuráveis, como acontece no caso vertente.

As fontes de dados secundárias, revelaram-se de extrema importância para o sucesso da presente investigação, nomeadamente a análise documental. A revisão de literatura efetuada permitiu o enquadramento conceptual do tema, a definição das palavras-chave, da definição do esquema de trabalho e a elaboração dos diferentes questionários a aplicar.

Optou-se pela realização de três inquéritos por questionário, a vários grupos da Universidade de Évora, (ver apêndice nº 2, nº 3 e nº 4) O primeiro grupo foi constituído pelos alunos de licenciatura inscritos na Universidade de Évora, no ano letivo 2013/2014; o segundo foi constituído pelos colaboradores dos Serviços Académicos da Universidade de Évora e o terceiro pelos gestores 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 aspetos dos Serviços Académicos desta instituição, nomeadamente relativos à imagem global, ao envolvimento e participação, às acessibilidades e aos produtos e serviços fornecidos.



No que concerne aos colaboradores internos do SAC, pretendeu-se averiguar, para além dos indicadores referidos anteriormente, o grau de satisfação quanto à sua satisfação global com o 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 diz respeito ao Gestor de Topo e aos responsáveis por cada setor, 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 nº 6 resume os indicadores obtidos por critério analisado.

#### **Quadro nº 6 - Resumo dos indicadores por critério estudados**

<b>Critério</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Liderança</b>	<p>O que a liderança faz para:</p> <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>
<b>Planeamento e estratégia</b>	<p>O que a organização faz para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolver, rever e atualizar o planeamento e a estratégia;</li> <li>• Implementar o planeamento e a estratégia em toda a organização.</li> </ul>
<b>Gestão das pessoas</b>	<p>O que a organização faz para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planear, gerir e 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 objetivos e metas organizacionais e individuais e de grupo;</li> <li>• Envolver as pessoas através do diálogo e da delegação de responsabilidades.</li> </ul>
<b>Gestão dos processos e da mudança</b>	<p>Forma como a organização:</p> <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: Adaptado de Nogueira, 2008

A utilização de questionários é sugerida pela Direção Geral da Administração Pública (DGAP), disponibilizando os modelos que serviram de base, com alguma adaptação, à elaboração dos aplicados nesta investigação.

Considerando que a autoavaliação permite às instituições terem um conhecimento mais abrangente a seu respeito, da intenção da sua existência, do público a que se destinam e do que pretendem, a implementação de um processo desta dimensão permite o envolvimento de todos, contribuindo para a melhoria dos serviços prestados. O modelo CAF baseia-se num processo de autoavaliação das organizações. Depois de devidamente trabalhada a informação, recolhida e analisada será muito útil aos Serviços Académicos da Universidade de Évora, pois permitirá que os SAC caminhem para um futuro promissor e de excelência.

### **3.5- A Universidade de Évora**

#### **3.5.1 Caracterização da organização e estudo**

##### **3.5.1.1 Breve história da Universidade de Évora**

A Universidade de Évora foi a segunda Universidade a ser fundada em Portugal. Após a fundação da Universidade de Coimbra, em 1537, fez-se sentir a necessidade de uma outra Universidade que servisse o sul do país.

Évora, metrópole eclesiástica e residência temporária da corte, surgiu desde logo como a cidade mais indicada. Ainda que a ideia original de criação da segunda Universidade do Reino, tenha pertencido a D. João III, coube ao Cardeal D. Henrique a sua concretização. Interessado nas questões de ensino, começou por fundar o Colégio do Espírito Santo, confiando-o à então recentemente fundada Companhia de Jesus. Ainda as obras do edifício decorriam e já o Cardeal solicitava de Roma a transformação do Colégio em Universidade plena. Com a anuência do Papa Paulo IV, expressa na bula Cum a Nobis, de Abril de 1559, foi criada a nova Universidade, com direito a lecionar todas as matérias, exceto a Medicina, o Direito Civil e a parte contenciosa do Direito Canónico.

A inauguração solene decorreu no dia 1 de Novembro desse mesmo ano. Ainda hoje, neste dia se comemora o aniversário da Universidade, com a cerimónia da abertura solene do ano académico. As principais matérias ensinadas eram Filosofia, Moral, Escritura, Teologia Especulativa, Retórica, Gramática e Humanidades, o que insere plenamente esta Universidade no quadro tradicional contra-reformista das instituições católicas europeias do ensino superior,

grande parte das quais, aliás, controladas pelos jesuítas. No reino de D. Pedro 11, viria a ser introduzido o ensino das Matemáticas abrangendo matérias tão variadas, como a Geografia, a Física, ou a Arquitetura Militar.

O prestígio da Universidade de Évora durante os dois séculos da sua primeira fase de existência confundiu-se com o prestígio e o valor científico dos seus docentes. A ela estiveram ligados nomes relevantes da cultura portuguesa e espanhola, dos quais importa ressaltar, em primeira linha, Luís de Molina, Teólogo e moralista de criatividade e renome europeu. Em Évora, foi doutorado um outro luminar da cultura ibérica desse tempo, o jesuíta Francisco Suárez, depois professor na Universidade de Coimbra. Aqui ensinou durante algum tempo Pedro da Fonseca, considerado o mais importante filósofo português quinhentista, célebre pelo esforço de renovação neo-escolástica do pensamento aristotélico. Apesar das tentativas de modernização e abertura ao novo espírito científico, que caracterizam a Universidade Setecentista, há que reconhecer, contudo, que, a exemplo da sua irmã mais velha de Coimbra, o seu esforço não se traduziu numa efetiva abertura dos espíritos às necessidades dos tempos novos. Não obstante o alto valor individual de numerosos docentes, o sistema de ensino como um todo, revelou-se desajustado e antiquado.

Évora participou, assim, na tendência global de virar costas à Europa transpirenaica, que caracterizou a generalidade das elites e instituições culturais ibéricas do Antigo Regime. Quando a conjuntura política e cultural de meados do século XVIII se começou a revelar hostil aos jesuítas, a Universidade de Évora facilmente se transformou num alvo da política reformadora e centralista de Pombal. Em 8 de Fevereiro de 1759, duzentos anos após a fundação, a Universidade foi cercada por tropas de cavalaria, em consequência do decreto de expulsão e banimento dos jesuítas. Após largo tempo de reclusão debaixo de armas, os mestres acabaram por ser levados para Lisboa, onde muitos foram encarcerados no tristemente célebre Forte da Junqueira. Outros foram sumariamente deportados para os Estados Pontifícios. A partir da Segunda metade do século XIX, instalou-se no Nobre Edifício Henriquino o Liceu de Évora, ao qual a Rainha Dona Maria 11 concedeu a prerrogativa do uso de "capa e batina", em atenção à tradição universitária da cidade e do edifício. Em 1973, por decreto do então Ministro da Educação, José Veiga Simão, foi criado o Instituto Universitário de Évora que viria a ser extinto em 1979, para dar lugar à nova Universidade de Évora.

### 3.5.1.2 Estrutura da Universidade de Évora

A Universidade de Évora goza de autonomia estatutária, pedagógica, científica, administrativa, disciplinar, cultural e patrimonial, de acordo com o Despacho Normativo nº 10/2014, de 5 de Agosto de 2014.

A Universidade de Évora é composta por unidades orgânicas, sendo composta pelas Escolas, atualmente compreende as Escolas de Artes, de Ciências Sociais, de Ciência e Tecnologia, pelo Instituto de Investigação e Formação Avançada e pela Escola Superior de Enfermagem São João de Deus, cada escola engloba os diferentes departamentos.

No ano letivo 2013/2014, a Universidade de Évora ofereceu um conjunto de 38 licenciaturas, 73 cursos de mestrado e 36 cursos de doutoramento, assegurando também os cursos de formação ao longo da vida, oferecendo também formações de Ensino à Distância. Para além das unidades orgânicas dispõe ainda dos Serviços da Reitoria, Serviços Académicos, Serviços Administrativos, Serviços de ciência e Cooperação, Serviços de Informática e Serviços Técnicos, sendo ainda composta pelo gabinete de assessoria jurídica e por unidades científico-pedagógicas.

Os órgãos de governo são o conselho Geral, o Reitor e o Conselho de Gestão. Dispõem ainda de órgãos consultivos, o Senado Académico, o Conselho Científico, e o Conselho de Avaliação.

A tabela nº 1 apresenta os números referentes ao pessoal não docente em efetividade de funções na Universidade de Évora à data de 2013-12-31.

**Tabela nº 1 - Pessoal não docente da Universidade de Évora a 2013-12-31**

<b>Unidades Orgânicas</b>	<b>Dirigente</b>	<b>Técnico Superior</b>	<b>Pessoal de Informática</b>	<b>Assistente Técnico</b>	<b>Assistente Operacional</b>	<b>Total</b>
Escola de Artes	1	4		6	1	12
Escola de Ciências Sociais	1	4		10	1	16
Escola de Ciências e Tecnologia	1	16		34	13	64
Escola Superior de Enfermagem	1	1	2	4	1	9
IIFA	1	4		2		7
Serviços	15	48	18	61	82	224
Unidades Científico Pedagógicas		12	1	23	20	56
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>89</b>	<b>21</b>	<b>140</b>	<b>118</b>	<b>388</b>

A Universidade de Évora tinha em 2013 de 388 funcionários não docentes, repartidos pelas diferentes escolas, serviços e unidades. É ao nível dos serviços que está englobado a grande

maioria do pessoal não docente, seguindo-se depois a Escola de Ciência e Tecnologia. A carreira que detém maior número de funcionários é a carreira de Assistente técnico, seguindo-se a carreira Assistente Operacional e, por fim, a carreira Técnica Superior. A tabela 2 apresenta os números referentes ao pessoal docente em efetividade de funções na Universidade de Évora à data de 2013-12-31.

**Tabela n!! 2- Pessoal docente da Universidade de Évora a 2013-12-31**

<b>UO/ Carreira</b>	<b>Catedrático</b>	<b>Associado</b>	<b>Auxiliar</b>	<b>Assistente</b>	<b>Adjunto</b>	<b>Total</b>
Escola de Artes	3	4	41	43		91
Escola de Ciências Sociais	6	22	137	16		181
Escola de Ciências e Tecnologia	9	36	223	24		292
Escola Superior de Enfermagem	0	2		12*	20	34
UFA	1			2		1
Reitoria- docentes em comissão de serviço	1	2	1			4
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>64</b>	<b>402</b>	<b>97</b>	<b>20</b>	<b>603</b>

Fonte: Elaboração Própria

\*Carreira de coordenadores

Verifica-se que a Escola de Ciência e Tecnologia é a escola que tem mais pessoal docente num total de 292, seguindo-se a Escola de Ciências Sociais com 181 docentes. A Escola Superior de Enfermagem é uma escola politécnica integrada na Universidade de Évora desde 2005, sendo a escola que apresenta apenas 34 docentes, 12 dos quais pertencem à carreira de professor coordenador, carreira esta que só as instituições politécnicas possuem.

### **3.5.1.3- Escolha da População alvo**

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 letivo 2013/2014, composta por 3683;
- 2- Colaboradores dos Serviços Académicos, com 23 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 respetivas 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.

#### **3.5.1.4- Processo de recolha e tratamento de dados**

Pretende-se complementar a análise dos dados do estudo realizado anteriormente, possibilitando assim a elucidação e perceção da realidade existente nos Serviços Académicos da Universidade de Évora.

Procurar-se-á identificar o processo de recolha e tratamento de dados utilizado, examinando o tratamento dos dados obtidos em termos individuais aos três grupos inquiridos, gestores, alunos e colaboradores.

Pretende-se ainda efetuar uma breve confrontação entre os resultados agora obtidos nestes inquéritos, com os resultados obtidos e publicados no estudo anterior que serviu (Nogueiro,2008) de base a esta investigação, de modo a que seja possível aferir a evolução ocorrida entre ambos os estudos (2008-2013).

A implementação dos questionários neste estudo empírico, decorreu nos meses de Abril e Maio de 2014, a todos os colaboradores e gestores dos SAC e a todos os alunos ativos, inscritos em licenciatura neste ano letivo 2013/2014, que se disponibilizaram em participar neste inquérito por questionário.

A aplicação dos questionários foi feita pelo próprio investigador, com a colaboração dos Secretários das Escolas, que se disponibilizaram em aplicar os questionários aos 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 a de aplicação, recolha e devolução dos questionários ao investigador.

Procurou-se apresentar o mesmo tipo de quadros do estudo anterior, para que posteriormente fosse feita a confrontação dos resultados. Mediante a utilização de análise estatística através do SPSS, obtiveram-se de igual forma para apresentação dos resultados o mesmo tipo de quadros e tabelas.

### **3.6 - Procedimentos**

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

No âmbito deste trabalho de pesquisa, e depois de solicitada a devida autorização para a obtenção das listagens necessárias, foram as mesmas facultadas pelos respetivos serviços. A listagem dos alunos de licenciatura foi facultada pelos Serviços de Académicos da Universidade de Évora e a listagem referente ao pessoal não docente do 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.

De acordo com Bugeđa (1974), um dos grandes problemas com que o investigador se depara é sem dúvida 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.

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

Como já referido no ponto anterior, na fase de seleção 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).

A tabela 3 apresenta uma síntese dos seguintes elementos da amostra em estudo: populações alvo, populações, amostras, local de aplicação de questionários e período de estudo:

Tabela nº 3- Elementos da amostra em estudo

População Alvo	População	Respondentes Número	Respondentes Percentagem	Local de Aplicação dos Questionários	Período de estudo
Alunos de Licenciatura da Universidade de Évora, inscritos no ano letivo 2013/2014	3683	765	20,8%	- Escola de Artes - Escola de Ciência e Tecnologia - Escola de Ciências Sociais - Escola Superior de Enfermagem	Maio/2014
Colaboradores não docentes dos Serviços Académicos	23	22	95%	- Edifício Santo Agostinho da Universidade de Évora	Abril /2014

População Alvo	População	Respondentes Número	Respondentes Percentagem	Local de Aplicação dos Questionários	Período de estudo
Gestores de Topo e Responsáveis de Setores dos serviços Académicos da Universidade de Évora	S	4	80%	- Edifício Santo Agostinho da Universidade de Évora	Abril/2014
<b>Total</b>	<b>3711</b>	<b>791</b>	<b>21,3%</b>		

Fonte: Elaboração própria

Para selecionar os elementos da população alvo relativa aos alunos de licenciatura da Universidade de Évora inscritos no ano letivo 2013/2014, teve-se em consideração, e tendo por base o anterior estudo realizado por Nogueira (2008), o Regulamento Escolar Interno, nomeadamente o ponto 2 do seu artigo 2º "Participação nas situações de ensino-aprendizagem", o critério de seleção 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. Nesse sentido a tabela nº 4 apresenta esses dados.

Tabela nº 4- Elementos da amostra, relativos aos alunos de licenciatura da Universidade de Évora inscritos, no ano letivo 2013/2014.

Curso	Código	Disciplina	Nº alunos Inscritos	Respondentes Percentagem (%)
Agronomia	MAT0915	Estatística	62	24,8%
Arquitetura Paisagista	GE00777	Geografia Física II	35	43,9%
Artes Visuais-Multimédia	VIS1386	Multimédia II	56	27,4%
Biologia	MAT0915	Estatística	94	16,4%
Bioquímica	MAT0934	Matemática II	66	23,2%
Biotecnologia	MAT0934	Matemática II	57	26,9%
Ciência e Tecnologia Animal	MAT0915	Estatística	57	26,9%



Curso	Código	Disciplina	Nº alunos Inscritos	Respondentes Percentagem (%)
Ciências da Informação e Documentação	GES0131	Participação Negociação e Gestão de Conflitos	25	61,4%
Ciências do Desporto	DES0404	Teoria Geral do Treino Desportivo	68	22,6%
Design	VIS2211	Tecnologias de Modelação e Renderização 3D I	44	34,9%
Economia	ECN2318	Noções Fundamentais de Direito	61	25,9%
Educação Básica	PED1604	Projetos de Intervenção em Contextos não Formais	26	59,1%
Enfermagem	ENF1964	Anatomo-Fisiologia II	69	22,2%
Engenharia Civil	ERU0479	Resistência de Materiais	46	33,4%
Engenharia das Energias Renováveis	FIS0506	Controlo e Automação	42	36,5%
Engenharia Informática	INF0881	Programação II	90	17%
Engenharia Mecatrónica	MAT0906	Análise Matemática II	46	33,4%
Gestão	GES2316	Contabilidade Financeira II	94	16,3%
História e Arqueologia	HIS0824	História de Portugal Contemporâneo	25	61,4%
Línguas, Literaturas e Culturas	LLT1229	Estudos linguísticos II	54	28,4%
Música	MUS1013	Formação Auditiva II	48	32%
Psicologia	PSI2561	Introdução à Metodologia de Investigação em Psicologia	81	18,9%
Reabilitação Psicomotora	DES1577	Perturbações Psicomotoras	45	34%

Curso	Código	Disciplina	N.!! alunos inscritos	Respondentes Percentagem (%)
<b>Relações Internacionais</b>	GES2310	Empreendedorismo e Inovação	106	14,5%
<b>Sociologia</b>	SOC2385	Demografia	73	21%
<b>Teatro</b>	ARC0622	Teorias do Teatro Ii	22	69,8%
<b>Turismo</b>	SOC0161	Seminário	45	34,1%
<b>TOTAL</b>			<b>1537</b>	

Fonte: Elaboração Própria (informação Serviços Académicos (2014))

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, apresentada na tabela *n*<sup>o</sup> 4.

No que respeita à seleção 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.

Os dados obtidos serão tratados no programa específico de análise de dados, o SPSS, cujos resultados serão apresentados no capítulo seguinte, onde procurar-se-á analisar os resultados obtidos nos questionários, para que seja possível confrontar os resultados alcançados entre ambos os estudos.



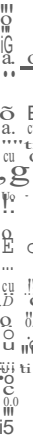

Os quadros *n*<sup>o</sup> 7, *n*<sup>o</sup> 8 e *n*<sup>o</sup> 9 apresentam o resumo dos questionários de diagnóstico e satisfação para os alunos, colaboradores e gestores dos SAC, questionários onde se apresenta as questões e respetivos objetivos.

## Quadro nº 7 – Questionário de Diagnóstico e Satisfação para Alunos dos SAC.

	Questões	Objetivos
o	<ul style="list-style-type: none"> <li>./ Sexo</li> <li>./ Idade</li> <li>./ Estado Civil</li> </ul>	<p>Caraterizar 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.</p>
a-	<ul style="list-style-type: none"> <li>./ Tipo de estudante</li> </ul>	<p>Caraterizar 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.</p>
E	<ul style="list-style-type: none"> <li>./ Modo como lhe foi prestado qualquer serviço solicitado ao SAC</li> <li>./ Simpatia dos funcionários do SAC</li> <li>./ Cortesia e igualdade do atendimento feito pelo SAC</li> <li>./ Recetividade dos funcionários do SAC à sua solicitação</li> <li>./ Clareza da informação prestada pelo SAC</li> <li>./ Aplicação de medidas corretivas pelos SAC em função das sugestões e reclamações que tenha efetuado ou que saiba que alguém efetuou</li> <li>./ Satisfação global com o desempenho do SAC</li> <li>./ Acessibilidade à informação que deve ser facultada pelo SAC</li> <li>./ Acesso descentralizado ao 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 do SAC</li> <li>./ Localização do SAC</li> <li>./ Espaço dos SAC onde é feito o atendimento</li> <li>./ Existência de meios de pagamento acessíveis no SAC</li> <li>./ Tempo de obtenção de resposta do SAC às solicitações efetuadas</li> <li>./ Tipo de formulários dos SAC a ser preenchido pelo aluno</li> <li>./ Atendimento telefónico do SAC</li> <li>./ Existência de serviços disponíveis on-line pelo SAC</li> <li>./ Informação útil on-line disponível no website do SAC</li> <li>./ Contacto efetuado com o SAC, via eletrónica</li> <li>./ Resposta considerada adequada pelo SAC às solicitações efetuadas por correio eletrónico</li> <li>./ Variedade de formulários disponíveis no website do SAC</li> <li>./ Envio direto de formulários por via eletrónica para o SAC</li> <li>./ Tempo de resposta às reclamações efetuadas pelos SAC.</li> </ul>	<p>Pretende-se saber a opinião dos alunos quanto à imagem global dos Serviços Académicos que é transmitida e o seu grau de satisfação.</p> <p>Pretende-se averiguar quais as acessibilidades mais valorizadas pelos respondentes e o respetivo grau de satisfação.</p>
E	<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>	<p>Obter sugestões de melhoria da prestação dos serviços oferecidos pelos Serviços Académicos da Universidade de Évora, com o objetivo de utilizar as que se revelarem úteis e exequíveis, no caminho da melhoria continua que se pretende neste serviço.</p>

Neste questionário aplicado junto dos alunos foram colocadas seis questões, que englobaram a caracterização dos respondentes, o seu grau de satisfação e, por último, uma questão aberta sobre o tema.

Quadro n!! 8 - Questionário de diagnóstico e Satisfação para os colaboradores dos SAC

	Questões	Objetivos
	<p>../ Conhece e percebe a missão da Universidade de Évora?</p> <p>../ Qual pensa ser a missão da Universidade de Évora? E dos Serviços Académicos da Universidade de Évora?</p> <p>../ 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?</p> <p>../ Conhece e percebe a visão formulada para os Serviços Académicos da Universidade de Évora?</p> <p>../ Para si, a visão dos Serviços Académicos da Universidade de é...</p> <p>../ Contribuiu de alguma forma para a construção da missão e visão dos Serviços Académicos da Universidade de Évora? O seu contributo foi feito...</p> <p>../ Na sua opinião, os valores essenciais defendidos pelos SAC são...</p> <p>../ Teve conhecimento desses valores defendidos pelos SAC? Refira como teve conhecimento desses valores...</p> <p>../ Já, alguma vez, foi solicitada a sua opinião sobre os valores vigentes nos SAC? Refira como contribuiu para a definição desses valores...</p> <p>../ Conhece os objetivos estratégicos dos SAC.</p>	<p>Pretende-se evidenciar o que a liderança do organismo efetua para dar uma orientação à organização, desenvolvendo e comunicando a visão, missão e valores (subcritério 1.1da CAF).</p>
	<p>../ Indique a sua opinião sobre a liderança dos SAC, o/a Diretor/a dos Serviços Académicos da Universidade de Évora, relativamente às suas ações: lidera através do exemplo; demonstra empenho no processo de mudança; atua de acordo com os objetivos e valores definidos; partilha a informação relevante com as pessoas; delega competências e responsabilidades; ajuda as pessoas a atingirem os planos e objetivos individuais na prossecução dos objetivos organizacionais; estimula a iniciativa das pessoas, a capacidade de inovação e as atitudes pró-ativas; encoraja a confiança mútua e o respeito; assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança; promove e financia ações 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.</p>	<p>Pretende-se evidenciar o que a liderança do organismo efetua, servindo de modelo, relativamente à motivação e apoio facultado às pessoas que trabalham nos Serviços Académicos (subcritério 1.3 da CAF).</p>
	<p>../ Alguma vez participou no processo de elaboração do plano de atividades da Universidade de Évora? Indique de que forma...</p> <p>No processo de definição do planeamento e estratégia considera que foram atendidas as necessidades e expectativas dos SAC? Em que circunstâncias...</p>	<p>Pretende-se evidenciar o que a organização realiza para desenvolver, rever e atualizar o planeamento e a estratégia (subcritério 2.2 da CAF).</p>



## Questões

## Objetivos

- ...! Modo como é prestado qualquer serviço solicitado aos SAC
- ...! Simpatia dos funcionários dos SAC
- ...! Cortesia e igualdade do atendimento feito pelos SAC
- ...! Recetividade dos funcionários dos SAC às solicitações efetuadas
- ...! Clareza da informação prestada pelos SAC
- ...! Aplicação de medidas corretivas pelos SAC em função das sugestões e reclamações que tenham sido efetuadas
- ...! Satisfação global com o desempenho dos SAC.
- ...! Acessibilidade à informação que deve ser facultada pelos SAC
- ...! Acesso descentralizado aos SAC através de computador de qualquer edifício da Universidade de Évora via Internet
- ...! Horários de abertura, de atendimento ao público e tempos de espera dos SAC
- ...! Localização dos SAC
- ...! Espaço dos SAC onde é feito o atendimento
- ...! Existência de meios de pagamento acessíveis nos SAC.
- ...! Tempo de obtenção de resposta dos SAC às solicitações efetuadas
- ...! Tipo de formulários dos SAC a ser preenchido pelo aluno
- ...! Atendimento telefónico dos SAC
- ...! Existência de serviços disponíveis on-line pelos SAC
- ...! Informação útil on-line disponível no website dos SAC
- ...! Contacto efetuado com os SAC, via eletrónica
- ...! Resposta considerada adequada pelos SAC às solicitações efetuadas por correio eletrónico
- ...! Variedade de formulários disponíveis no website dos SAC
- ...! Envio direto de formulários por via eletrónica para os SAC
- ...! Tempo de resposta às reclamações efetuadas pelos SAC
- ...! Envolvimento dos funcionários na conceção dos produtos e serviços dos SAC, bem como no processo de tomada de decisão.
- ...! 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.
- ...! Indique o grau de satisfação e motivação sobre as atividades que são desenvolvidas nos Serviços Académicos da Universidade de Évora relativamente a "Satisfação global dos colaboradores".
- ...! Indique o grau de satisfação e motivação sobre as atividades que são desenvolvidas nos Serviços Académicos da Universidade de Évora relativamente a "Satisfação com a gestão e sistema de gestão".

Pretende-se saber a opinião dos colaboradores quanto à imagem global dos Serviços Académicos que é transmitida e o seu grau de satisfação.

Pretende-se averiguar quais as acessibilidades mais valorizadas pelos respondentes e o respetivo grau de satisfação.

Pretende-se conhecer o grau de satisfação da população respondente relativamente aos serviços prestados pelos Serviços Académicos, nomeadamente os produtos e serviços que oferecem.

Obter sugestões de melhoria da prestação dos serviços oferecidos pelos Serviços Académicos da Universidade de Évora, com o objetivo de utilizar as que se revelarem úteis e exequíveis, no caminho da melhoria contínua que se pretende neste serviço.

Caraterizar 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.

Caracterizar a gestão e o sistema de gestão dos SAC com o objetivo de avaliar quais os itens que apresentam maior e menor grau de satisfação por parte dos inquiridos.



## Questões

## Objetivos

./ Indique o grau de satisfação e motivação sobre as atividades que são desenvolvidas nos Serviços Académicos da Universidade de Évora relativamente a "Satisfação com as condições de trabalho".

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.

./ Indique o grau de satisfação e motivação sobre as atividades que são desenvolvidas nos Serviços Académicos da Universidade de Évora relativamente a "Satisfação com o desenvolvimento da carreira".

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.



./ Indique o grau de satisfação e motivação sobre as atividades que são desenvolvidas nos Serviços Académicos da Universidade de Évora relativamente a "Níveis de motivação".

Caracterizar os colaboradores quanto à motivação em aprender novos métodos de trabalho, desenvolvimento de trabalho em equipa, participação em ações de formação e em projetos de mudança e, na sugestão de melhorias, investigando quais os que terão maior e menor interesse para esta população.

Indique o grau de satisfação e motivação sobre as atividades que são desenvolvidas nos Serviços Académicos da Universidade de Évora relativamente a "Condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços".

Caracterizar as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços, com o objetivo de verificar quais aqueles que os respondentes mais valorizam.

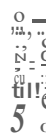
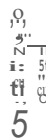
Indique o grau de satisfação e motivação sobre as atividades que são desenvolvidas nos Serviços Académicos da Universidade de Évora relativamente a "Satisfação com o estilo de liderança (gestor de topo: Direter dos Serviços Académicos)".

Caracterizar o estilo de liderança do Direter dos Serviços Académicos, com o propósito de averiguar quais as caraterísticas que os colaboradores mais valorizam.



./ Indique o grau de satisfação e motivação sobre as atividades 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 caraterísticas que os colaboradores mais valorizam.



### Questões

### Objetivos

- v' Sexo
- v' Idade
- v' Estado civil
- v' Habilitações literárias

Caracterizar a população respondente relativamente à idade jovem/avançada, ao género, ao seu estado civil e às habilitações literárias.

- v' Função que desempenha
- v' Seção/Departamento a que pertence
- v' Tempo a trabalhar nos Serviços Académicos da Universidade de Évora
- v' 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

Neste questionário aplicado junto dos colaboradores, utilizaram-se os quatro critérios dos meios, liderança, planeamento e estratégia, gestão das pessoas e gestão dos processos, onde se englobaram 54 questões referentes a cada um deles respetivamente, com o objetivo de auferir o grau de satisfação dessa população.

### Quadro n2 9 -Questionário de Diagnóstico e Satisfação para Gestores dos SAC.

### Questões

### Objetivos

Conhece e percebe a missão da Universidade de Évora?  
Qual pensa ser a missão da Universidade de Évora? E dos Serviços Académicos da Universidade de Évora?  
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?  
Conhece e percebe a visão formulada para os Serviços Académicos da Universidade de Évora?  
Para si, a visão dos Serviços Académicos da Universidade de Évora é...  
Contribuiu de alguma forma para a construção da missão e visão dos Serviços Académicos da Universidade de Évora? O seu contributo foi feito...  
Na sua opinião, os valores essenciais defendidos pelos SAC são...  
Teve conhecimento desses valores defendidos pelos SAC? Refira como teve conhecimento desses valores...  
Já, alguma vez, foi solicitada a sua opinião sobre os valores vigentes nos SAC? Refira como contribuiu para a definição desses valores...  
Conhece os objetivos estratégicos dos SAC.

Pretende-se evidenciar o que a liderança do organismo efetua para dar uma orientação à organização, desenvolvendo e comunicando a visão, missão e valores (subcritério 1.1da CAF).



## Questões

## Objetivos

- ./' No nível de gestão a que pertence, reconhece a existência dos mecanismos abaixo indicados?
- ./' Considera que as suas funções e responsabilidades, bem como o grau de autonomia estão perfeitamente definidos?  
Participou no processo de definição dos objetivos para a secção/departamento que dirige?

Pretende-se evidenciar o que a liderança do organismo faz para desenvolver e implementar um sistema de gestão (subcritério 1.2 da CAF).

- ''' Até que ponto considera importante demonstrar, na sua atividade, os seguintes estilos de liderança: lidera através do exemplo; demonstra empenho no processo de mudança; atua de acordo com os objetivos e valores definidos; partilha a informação relevante com as pessoas; delega competências e responsabilidades; ajuda as pessoas a atingirem os planos e objetivos individuais na prossecução dos objetivos organizacionais; estimula a iniciativa das pessoas, a capacidade de inovação e as atitudes próativas; encoraja a confiança mútua e o respeito; assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança; promove e financia ações 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.
- ''' De que forma participa no processo de mudança da sua secção, departamento ou serviço?
- ''' Que tipo de iniciativas considera relevantes para a motivação das pessoas?
- ''' Relativamente à promoção da criatividade e do desempenho das pessoas, avalie a importância dos seguintes incentivos...

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 (subcritério 1.3 da CAF).

- ./' O planeamento das atividades e a definição da estratégia para a secção/departamento/serviço é feita com base em...

Pretende-se evidenciar o que a organização efetua para desenvolver, rever e atualizar o planeamento e a estratégia (subcritério 2.2 da CAF).

No processo de implementação do planeamento e estratégia para a secção/departamento que medidas são tomadas?

Pretende-se evidenciar o que a organização executa para implementar o planeamento e a estratégia nos SAC da Universidade de Évora (subcritério 2.3 da CAF).



	Questões	Objetivos
	<ul style="list-style-type: none"> <li>./ Existe uma cultura de resistência à mudança na secção/departamento?</li> <li>./ Enquanto gestor da secção/departamento, como incentiva os seus colaboradores a participar no processo de mudança?</li> <li>./ De que forma prepara os seus colaboradores para a mudança/melhoria contínua?</li> <li>./ Já realizou ações de <i>benchmarking</i> com secções/departamentos que prosseguem missões idênticas noutras organizações?</li> <li>./ Possui os recursos necessários para promover a modernização na secção/serviço? O que falta?</li> <li>./ Quem participa no planeamento das mudanças?</li> <li>./ 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 (subcritério 5.3 da CAF).</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>./ Sexo</li> <li>./ Idade</li> <li>./ Estado civil</li> <li>./ 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>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>./ Categoria profissional</li> <li>./ Tempo de experiência profissional</li> <li>./ Regime contratual</li> <li>./ Função que desempenha</li> <li>./ Setor/Secção/Departamento que gere</li> <li>./ Tempo exerce a função de chefia</li> <li>./ Tempo a trabalhar nos Serviços Académicos da Universidade de Évora</li> <li>./ 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 UÉ.</p>

Fonte: Elaboração própria

Neste questionário aplicado junto dos gestores utilizaram-se os quatro critérios dos meios, liderança, planeamento e estratégia, gestão das pessoas e gestão dos processos, onde se englobam 72 questões referentes a cada um deles respetivamente, com o objetivo de auferir o grau de satisfação dessa população.

## 4- Análise de Resultados

Numa fase seguinte, após a aplicação dos questionários, procedemos à análise estatística dos dados recolhidos, a qual permitiu recolher as conclusões, discutir resultados e fazer uma reflexão crítica sobre todo este trabalho de investigação.

### 4.1 Resultados obtidos

#### 4.1.1 Em termos individuais- alunos

Na tabela nº5 apresentam-se os resultados obtidos e respetivas conclusões, a partir dos dados recolhidos na aplicação do questionário de satisfação para os alunos da licenciatura da Universidade de Évora.

Tabela nº5 – Resultados obtidos e conclusões da caracterização dos respondentes- alunos

	Resultados obtidos	Conclusões
Caracterização pessoal	<p>./A idade média dos estudantes de licenciatura é de 19/20 anos (19,7%);</p> <p>./A maioria dos respondentes (94%) corresponde à faixa etária dos 18-27 anos;</p> <p>./A maioria dos respondentes (58%) é do sexo feminino;</p> <p>./A maioria dos respondentes (96,3%) é solteira.</p>	Os respondentes são maioritariamente jovens e solteiros, do sexo feminino.
Situação estudantil	<p>./A maioria dos respondentes (90,7%) é aluno de licenciatura do tipo regular.</p>	A população respondente é aluno tipo regular.
Grau de satisfação relativamente à imagem global dos SAC	<p>./O modo como foi prestado qualquer serviço solicitado, 77,5% mostrou-se satisfeito, 9,9% mostrou-se insatisfeito e 3,3% teve uma opinião de indiferença;</p> <p>./Sobre a simpatia dos funcionários dos SAC 68,8% diz estar satisfeito, 10,7% está mesmo muito satisfeito e 13,9% está insatisfeito;</p> <p>./Relativamente à cortesia e igualdade do atendimento feito pelos SAC 69% responderam estar satisfeitos mas 14,8% mostraram-se insatisfeitos;</p> <p>./Com a receptividade dos funcionários dos SAC às solicitações efetuadas pelos alunos, 64,7% dos respondentes afirmaram estar satisfeitos mas 16,1% dos respondentes mostraram-se insatisfeitos;</p> <p>./Quanto à clareza da informação prestada pelos SAC 61,8% dos alunos que responderam afirmaram estar satisfeitos mas 18,4% mostraram-se ainda estar insatisfeitos;</p> <p>./No que respeita à aplicação de medidas corretivas pelos SAC, em relação às sugestões e reclamações que tenham efetuado ou que soubessem que alguém tivesse efetuado, 39,2% dos respondentes mostraram-se indiferentes, e 42% mostraram-se satisfeitos relativamente a este item;</p> <p>./Com o desempenho global dos SAC, 75,6% dos alunos de licenciatura respondentes ao questionário manifestaram-se satisfeitos, havendo somente 12% respondentes insatisfeitos.</p>	Os respondentes estão, satisfeitos com o desempenho dos serviços académicos e com a imagem global transmitida pelos mesmos.  Em relação à opinião sobre o item da aplicação das medidas corretivas em que a maioria dos jovens se mostra indiferente.

## Resultados obtidos

## Conclusões

Grau de satisfação relativamente às acessibilidades dos SAC

- ✓ No que se refere à acessibilidade à informação que deve ser facultada pelos SAC, 62,6% dos respondentes afirmaram estar satisfeitos, 20,1% afirmaram estar insatisfeitos;
- ✓ Quanto ao acesso descentralizado aos SAC, através de computador de qualquer edifício da Universidade de Évora via *Internet*, 56,1% mostraram-se satisfeitos e 9,8% mostraram-se muito satisfeitos;
- ✓ Em relação aos horários de abertura, de atendimento ao público e tempos de espera dos SAC, 48,6% dos respondentes mostraram-se insatisfeitos e 31,9% muito insatisfeitos;
- ✓ No que respeita à localização dos SAC, 65,5% dos respondentes revelaram estar satisfeitos;
- ✓ Com o espaço dos SAC destinado ao atendimento, 75,6% dos alunos respondentes mostraram-se satisfeitos;
- ✓ No que concerne à existência de meios de pagamento acessíveis nos SAC, 60,8% informaram estar satisfeitos e 23,1% muito satisfeitos.
- ✓ Relativamente ao tempo de obtenção de resposta dos SAC às solicitações efetuadas, 57,9% dos respondentes mostraram-se satisfeitos, no entanto 24,1% de alunos mostraram-se insatisfeitos;
- ✓ No que respeita ao tipo de formulários apresentados pelos SAC, 49,9% dos respondentes revelaram estar satisfeitos;
- ✓ Relativamente ao atendimento telefónico efetuado pelos SAC, 11,2% dos respondentes afirmaram ter uma opinião de indiferença, enquanto 12,4% referem estar muito satisfeitos;
- ✓ Sobre a existência de serviços dos SAC disponíveis *on-line*, 60,9% dos respondentes manifestaram-se satisfeitos;
- ✓ No que se refere à informação *on-line*, disponível no *website* dos SAC, 59,7% dos alunos inquiridos que responderam ao questionário revelaram estar satisfeitos;
- ✓ Quanto ao contato efetuado com os SAC, via eletrónica, 29,2% manifestaram-se indiferentes e 48,6% satisfeitos;
- ✓ Referente à adequação das respostas facultadas pelos SAC às solicitações efetuadas por correio eletrónico, 49,9% dos respondentes revelou opinião de indiferença mas, 29,8% revelaram estar satisfeitos;
- ✓ Respeitante à variedade de formulários disponíveis no *website* dos SAC, 53,5% informou estarem satisfeitos;
- ✓ No que diz respeito ao serviço de envio direto de formulários por via eletrónica para os SAC, 50,1% dos alunos de licenciatura respondentes, declararam estar satisfeitos, enquanto 33,6% dos respondentes refere não estar nem satisfeito nem insatisfeito, apenas 8,1 % dos respondentes referem estar satisfeitos com a prestação deste serviço;
- ✓ No que toca ao tempo de resposta dos SAC às reclamações efetuadas, 38,8% consideraram não estar satisfeitos nem insatisfeitos, e 37,3% manifestaram estar satisfeitos
- ✓ Maior organização;
- ✓ Maior coordenação entre os SAC, Reitoria e os Departamentos;
- ✓ Funcionários mais simpáticos, prestáveis, eficientes, eficazes e preocupados em prestarem um bom desempenho;
- ✓ Aposta na objetividade, clareza e postura dos funcionários que fazem o atendimento;
- ✓ Funcionários mais formados e informados capazes de darem a mesma resposta a uma questão colocada;
- ✓ Melhoria no atendimento pessoal e telefónico;
- ✓ Atendimento rápido e personalizado;
- ✓ Respostas eficazes que permitam a diminuição das deslocações dos utentes na resolução de um problema;
- ✓ Divulgação dos Serviços que prestam;

Grau de satisfação relativamente aos produtos e serviços dos SAC

Sugestões quanto à imagem

Os respondentes mostraram-se, de uma forma geral, satisfeitos com as acessibilidades dos Serviços Académicos da Universidade de Évora. Enumeram porém como ponto fraco "a melhorar", os horários de abertura e tempos de espera.

Os alunos no seu global encontram-se, satisfeitos com os produtos e serviços efetuados pelos Serviços Académicos da Universidade de Évora. Contudo, existem serviços prestados perante os quais, estes não manifestam opinião, ou por desconhecimento da sua existência ou por nunca os terem utilizado, nomeadamente, os contactos telefónicos, a adequação às respostas efectuadas por correio eletrónico, e também em relação ao tempo de resposta às reclamações efetuadas.

Os alunos de licenciatura apresentaram várias sugestões de melhoria, para colmatar alguns dos problemas existentes nos SAC da Universidade de Évora. Enumerando alguns indicadores para melhorar a imagem, acessibilidades e os produtos e serviços prestados.

## Resultados obtidos

## Conclusões

Sugestões quanto às acessibilidades

- ../ Descentralização do serviço (um gabinete em cada edifício);
- ../ Melhor localização com sugestão do centro da cidade e com local para estacionamento;
- ../ Maior número de terminais de computador
- ../ Horários de abertura e de atendimento mais alargados e/ou à hora de almoço e até pós-laborais;
- ../ Pagamento de propinas nos SAC;

Sugestões quanto aos produtos e serviços

- ../ Menos burocracia e maior simplicidade nos processos;
- ../ Maior número de funcionários a fazerem atendimento;
- ../ Maior disponibilização de serviços, formulários e informação *online* e *off-line* para quem não tem acesso à *Internet*, a partir de casa;
- ../ Maior atualização das informações *online* e outras;
- ../ Maior concentração de informação académica nos SAC;
- ../ Diminuição dos tempos de espera e de resposta;
- ../ Melhor e maior divulgação de datas limites importantes e de outras informações;
- ../ Disponibilização de minutas de requerimentos;
- ../ Formulários mais simples;
- ../ Respostas atempadas às questões colocadas via *email*;
- ../ Disponibilização dos horários letivos antes do início do período de inscrição;

Fonte: Elaboração própria

Os alunos de licenciatura da Universidade de Évora mostram-se na generalidade satisfeitos com o desempenho dos serviços académicos e com a imagem global que os mesmos apresentam. Contudo, referem como ponto fraco (a melhorar) os horários de abertura de atendimento ao público. Apresentam ainda várias sugestões de melhoria, e.g. horários de abertura mais alargados, melhoria do atendimento pessoal e telefónico bem como maior número de funcionários a fazerem atendimento.

### 4.1.2 Em termos individuais-Colaboradores

Na Tabela nº 6 apresentam-se os resultados obtidos e respetivas conclusões quanto à caracterização dos colaboradores dos SAC, nomeadamente no que respeita ao género, idade, habilitações literárias, estado civil, funções que desempenham e tempo de trabalho nos SAC e na Universidade de Évora.

Tabela n!! 6 – Resultados obtidos e conclusões da Caracterização dos Respondentes- Colaboradores

	Resultados obtidos	Conclusões
Caracterização dos respondentes	<p>..!Respeitante ao género, 77,3% dos respondentes é do género feminino;</p> <p>..!A faixa etária a que pertence a totalidade dos respondentes corresponde a 40-46 anos de idade;</p> <p>..!No que concerne às habilitações literárias dos colaboradores dos SAC, 50% dos respondentes afirma ter o 12º ano de escolaridade, 40,9% revelam ter o grau de licenciado, enquanto 4.5% referem outra habilitação;</p> <p>..!Quanto ao estado civil, a maioria dos respondentes (63,7%), revela estar casado;</p> <p>..!No que respeita às funções desempenhadas, 36.4% dos colaboradores respondentes indica ter funções administrativas, percentagem igual para os colaboradores com funções de técnico superior, restantes 22,7% tem funções técnicas.</p> <p>..!À questão sobre o seu tempo de trabalho nos SAC, a média atinge apenas cerca de 7 a 10 anos. De realçar, no entanto que o valor máximo de tempo a trabalhar nos SAC são 33 anos e que o valor mínimo é de 2 anos;</p> <p>..!Quando questionados sobre o tempo de trabalho na Universidade de Évora, o tempo médio é entre 15 a 20 anos. O valor máximo continua a ser de 33 anos e o mínimo é de 2 anos.</p>	<p>Maioritariamente os colaboradores dos SAC são do género feminino, casados e com uma média de idades de cerca de 40/46 anos.</p> <p>População academicamente qualificada.</p> <p>Os colaboradores dos serviços académicos têm-se mantido ao longo dos anos neste serviço após admissão.</p>

Fonte: Elaboração própria

Os colaboradores dos serviços académicos têm-se mantido ao longo dos anos. Está-se perante uma população academicamente qualificada, onde predomina o género feminino.

Na tabela n<sup>o</sup> 7, apresentam-se os resultados obtidos e respetivas conclusões, no que concerne ao questionário de satisfação para os colaboradores dos Serviços Académicos da Universidade de Évora, os quais se referem à liderança, planeamento e estratégia, gestão das pessoas grau de satisfação relativo à imagem, acessibilidades, produtos e serviços dos SAC, gestão e sistemas de gestão, condições de trabalho, higiene e segurança, desenvolvimento de carreiras, níveis de motivação, equipamentos e serviços e estilo de liderança relativo ao gestor intermédio e ao gestor de topo dos Serviços Académicos.

Tabela n!! 7 – Resultados obtidos e conclusões dos questionários dos colaboradores- subcritérios Liderança;Planeamento;Gestão de Pessoas.

	Resultados obtidos	Conclusões
A liderança: diagnóstico sobre desenvolvimento e comunicação da missão, visão e valores (subcritério 1.1)	<p>,{Todos os colaboradores dos SAC conhecem a missão da Universidade de Évora;</p> <p>,{No que respeita à visão da Universidade de Évora, 90,9% dos casos afirmaram conhecer e perceber a visão formulada para os SAC da Universidade de Évora, quando questionados sobre qual seria a visão 68,2% 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;</p> <p>,{Os respondentes tiveram conhecimento dessa visão, em 40,9% dos casos através da leitura dos estatutos da Universidade de Évora e em 18,2% através de outra fonte;</p> <p>,r Os colaboradores dos SAC, em 59,1% das respostas afirmaram ter dado o seu contributo para a construção da missão e visão dos SAC, através da comunicação ativa das suas opiniões e sugestões à chefia (13,7%) ou através através da participação nos órgãos competentes (22,7%);</p> <p>,{No que respeita aos valores defendidos pelos SAC, em 40,9% das respostas obtidas foram a respeito, transparência e qualidade;</p> <p>,{Os respondentes revelaram ter tido conhecimento dos valores dos SAC (68,2%) e que foi essencialmente através de opinião pessoal e experiência no trabalho (13,6% dos respondentes) embora 40,9% afirma ter tido conhecimento através de reunião havida com todos os colaboradores;</p> <p>,{No que concerne à solicitação da opinião sobre os valores vigentes nos SAC, 63,6% dos respondentes manifestaram não lhes ter sido solicitada, contra 31,8% aos quais foi solicitada essa manifestação de opinião;</p> <p>,{Como contribuiu para a definição dos valores do SAC, 72,7% dos respondentes a este questionário não respondeu, embora 22,7% tenha referido que o fez por iniciativa própria;</p> <p>,{Os objetivos estratégicos não são conhecidos pelos colaboradores dos SAC (50%).</p>	<p>Sobre a forma como os colaboradores dos SAC são solicitados a intervir e a manifestarem a sua opinião 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. Estabelecer quais os valores e os códigos de conduta da organização. Os estabelecimentos dos objetivos estratégicos (médio prazo) e operacionais (curto prazo) são necessários, para que as ações derivem da transformação da visão e da própria missão.</p>
A liderança: diagnóstico sobre motivação e apoio às pessoas da organização, servindo de modelo (subcritério 1.3)	<p>,{Na questão sobre se o líder lidera através do exemplo, 50% dos respondentes concorda com a afirmação;</p> <p>,{Na questão do líder ser empenhado no processo de mudança, aceitando críticas construtivas e sugestões para melhoria do estilo de liderança, 40,9% concorda e 36,4% concorda plenamente com a afirmação;</p> <p>,{A atuação 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 68,2% dos respondentes que concordaram e 27,3% que concordaram plenamente;</p> <p>,{Quanto à promoção e financiamento de ações de formação para melhoria do desempenho organizacional, 40,9% dos respondentes afirma que não acontece e 27,3% desconhece se acontece;</p> <p>,r Relativamente ao facto do líder atuar de acordo com os objetivos e valores definidos, 76,9% dos respondentes concorda e 15,4% concorda plenamente, de partilhar informação relevante, 54,5% concorda e 45,5% concordava plenamente, e de delegar competências e responsabilidades, os respondentes responderam 54,5% concordar e 40,9% concordam plenamente.</p>	<p>Os colaboradores dos SAC consideram o seu diretor/chefe um bom líder, contudo não promove nem financia ações de formação para a melhoria do desempenho organizacional e também não debate com as pessoas sobre o seu desempenho individual. Existem colaboradores que consideram que nos SAC não há liderança através do exemplo.</p>



## Resultados obtidos

## Conclusões

### Planeamento estratégia: diagnóstico sobre planeamento estratégia (subcritérios 2.2 e 2.3)

### Gestão das pessoas: diagnóstico sobre competências pessoais (subcritério 3.2) e sobre o envolvimento das pessoas (subcritério 3.3)

- ./ Encorajar a confiança mútua e o respeito, estimular a iniciativa das pessoas e a sua pró-atividade e inovação, é respondido por 50% que concorda e 45,5% concorda plenamente com a existência deste tipo de atuação do líder dos SAC;
- ./ No que concerne ao auxílio facultado às pessoas para alcançarem os seus objetivos, 63,6% dos respondentes concordam e 31,8% concordam plenamente com a afirmação.  
No que toca ao reconhecimento e no premiar dos esforços, 54,5% dos respondentes concordam mas, 13,6% desconhecem a existência destes mecanismos;
- ./ O debate sobre o desempenho individual 54,5% dos respondentes concordam, e 22,7% concordam plenamente;
- ./ Respeitante à adequação do tratamento dado às pessoas de acordo com as situações e as necessidades, 59,1% concordam e 27,3% concordam plenamente que esta situação ocorra.

- ./ Dos respondentes 95,5%, apenas 6 (27,6%) referem ter participado no processo de elaboração do plano de atividades da Universidade de Évora dos SAC, tendo-lhe sido solicitadas sugestões. 59,1% das respostas obtidas consideraram não terem sido atendidas as necessidades e expectativas como colaboradores dos SAC;
- ./ Dos respondentes, 54,6% afirmaram terem sido solicitadas opiniões relativamente ao estabelecimento dos objetivos do sector;
- ./ No que concerne ao estabelecimento de prioridades no sector a que pertencem, 68,2% dos respondentes afirmou não lhes ter sido solicitada opinião;
- ./ Os 68,2% respondentes, afirmaram não terem existido negociações relativamente aos objetivos e prioridades estabelecidas para o sector a que pertencem;
- ./ Para 50% dos colaboradores dos SAC, a sua opinião para o estabelecimento dos objetivos e prioridades para o sector foi importante.

- ./ Os colaboradores que iniciaram funções no sector a que pertencem, beneficiaram de apoio tutorial 22,7%, de manuais de acolhimento 22,7% e de manuais de procedimentos 13,6%;
- ./ Dos 22 questionários recebidos apenas 10 dos respondentes responderam à questão sobre os benefícios obtidos no desenvolvimento e gestão de carreiras, apenas 1 refere ter beneficiado de mobilidade interna, 2 de formação complementar, 3 de documentação técnica da atividade, 3 de política pessoal e, três que referem outra forma de obtenção.
- ./ Houve 22 indivíduos que responderam à pergunta relativa às ações de formação que frequentaram nos últimos 5 anos: 4 participaram em ações de formação (desenvolvimento de competências, capacidades interpessoais e, outras) e um em formação profissional no posto de trabalho;
- ./ Dos 22 colaboradores que preencheram o questionário 21 referem que não avaliaram chefe direto, enquanto um não respondeu;

Os colaboradores dos SAC não participam no processo de elaboração do plano de atividades nem na estratégia, quer para a Universidade de Évora quer para os SAC. A negociação em relação aos objetivos e prioridades do setor a que pertencem não existe; contudo, mesmo assim, 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.

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 ou motivação.

## Resultados obtidos

- ../Dos respondentes, 50,5% consideram ter alguma autonomia mas não a suficiente que lhes permita desempenhar as suas atuais funções; 35% afirma, porém, ter autonomia suficiente;
- ../O tipo de documentos que os colaboradores podem assinar são sobretudo faxes e trabalhos de carácter individual;
- ../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, 60% dos respondentes afirmam que algumas vezes lhes é delegada essa responsabilidade e 24,6% diz que não lhes é delegada qualquer responsabilidade;
- ../Raramente se verificam nos SAC mecanismos como negociação com as pessoas sobre os objetivos do departamento {50%}, cultura de abertura {50%}, sistemas de sugestões para melhoria {56,7%}, grupos de qualidade ou outros para identificação de processos críticos e desenvolvimento de soluções {46,3%}, participação ativa (50%) e envolvimento das pessoas na conceção dos processos {45,3%}. Porém, ainda com uma taxa de resposta elevada na opção frequentemente, os mecanismos que existem são: cultura de abertura (61,7%), participação ativa através da comunicação interna (50%), envolvimento das pessoas na identificação e implementação dos processos de melhoria (50%) e, consenso entre colaboradores e gestor sobre os objetivos a atingir pelo departamento {50%}.

## Conclusões

Considera-se como um ponto fraco, o envolvimento das pessoas através do diálogo e da delegação de responsabilidades, uma vez que a autonomia para o desempenho das atividades é considerada insuficiente. 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 objetivos a atingir pelo departamento.

Fonte: Elaboração própria

Relativamente ao diagnóstico efetuado no que respeita à liderança, ao planeamento e estratégia e à gestão das pessoas, os colaboradores do SAC mostram-se satisfeitos. No entanto, referem que é necessário o estabelecimento de objetivos estratégicos, e quais os códigos de conduta em vigor na instituição. Os colaboradores consideram o diretor um bom líder, havendo, porém, colaboradores que consideram não haver liderança através do exemplo. Os colaboradores não participam na elaboração do plano de atividades nem na estratégia, nem da instituição (Universidade de Évora), nem do próprio serviço (Serviços académicos). Referem como ponto fraco o não envolvimento das pessoas através do diálogo e da delegação de responsabilidades.

No Tabela nº 8 apresentam-se os resultados obtidos e respetivas conclusões, relativas ao grau de satisfação dos colaboradores dos SAC, relativamente à imagem global, acessibilidades, produtos e serviços, satisfação global, gestão e sistema de gestão, condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços, e estilo de liderança.

**Tabela n2 8 – Resultados obtidos e conclusões do Grau de Satisfação dos Colaboradores**

	<b>Resultados obtidos</b>	<b>Conclusões</b>
<b>Grau de satisfação: imagem global dos SAC</b>	<p>../Sobre o modo como foi prestado qualquer serviço solicitado, 54,5% mostrou-se satisfeito e 18,2% mostrou-se insatisfeito;</p> <p>../A opinião sobre a simpatia dos funcionários dos SAC reparte-se da seguinte forma: 31,8% dizem estar satisfeitos e 54,5% estão indecisos;</p> <p>../Relativamente à cortesia e igualdade do atendimento feito pelos SAC 22,7% responderam estar satisfeitos, 4,5% muito satisfeitos mas 68,2% mostraram-se indecisos;</p> <p>../A recetividade dos funcionários dos SAC às solicitações efetuadas pelos alunos, 27,3% dos respondentes afirmaram estar satisfeitos, 4,5% dos respondentes mostraram-se muito satisfeitos, enquanto 59,2% se mantêm indeciso;</p> <p>../Quanto à clareza da informação prestada pelos SAC 59,1% dos colaboradores que responderam afirmaram estar satisfeitos, mas 4,5% mostraram-se ainda estar insatisfeitos;</p> <p>../No que respeita à aplicação de medidas corretivas pelos SAC, em função das sugestões e reclamações que tenham efetuado ou que soubessem que alguém tivesse efetuado, 62,5% dos respondentes mostraram-se satisfeitos, 25% mostraram-se insatisfeitos e 12,5% indecisos;</p> <p>../Com o desempenho global dos SAC 72,7% dos colaboradores respondentes ao questionário manifestaram-se indecisos, 18,2% satisfeitos havendo, somente, um total de 4,5% respondentes muito satisfeitos.</p>	<p>Há grande indecisão dos colaboradores em relação à imagem global bem como com o desempenho global.</p>
<b>Grau de satisfação: acessibilidades dos SAC</b>	<p>../ No que concerne à acessibilidade à informação que deve ser facultada pelos SAC, 68,2% dos respondentes afirmaram estar indecisos, 9,1% diziam estar satisfeitos embora ainda houvesse 13,6% que afirmou estar insatisfeito;</p> <p>../ Quanto ao acesso descentralizado aos SAC, através de computador de qualquer edifício da Universidade de Évora via <i>Internet</i>, 31,8% mostraram-se satisfeitos e os restantes 45,5% mostraram-se indecisos;</p> <p>../ Respeitante aos horários de abertura, de atendimento ao público e tempos de espera dos SAC, 68,2% dos respondentes mostraram-se indecisos, apenas 18,2% se mostrou satisfeito;</p> <p>../ No que respeita à localização dos SAC, 31,8% dos respondentes revelaram estar satisfeitos e outros 54,5% mostraram-se indecisos;</p> <p>../ Com o espaço dos SAC destinado ao atendimento, 68,2% dos colaboradores respondentes mostraram estar indecisos, apenas 4,5% se mostram satisfeitos e outros 13,6% insatisfeitos;</p> <p>../ Relativo à existência de meios de pagamento acessíveis nos SAC, 31,8% informaram estar satisfeitos e 50% indecisos.</p>	<p>Os colaboradores mostram-se indecisos quando questionados quanto ao grau de satisfação com as acessibilidades dos SAC, bem como em relação ao espaço dos SAC destinado ao atendimento.</p>
<b>Grau de satisfação: produtos e serviços dos SAC</b>	<p>../ Respeitante ao tempo de obtenção de resposta dos SAC, às solicitações efetuadas, 63,6% dos respondentes mostraram-se indecisos, no entanto, 9,1% mostram-se insatisfeitos, bem como 9,1% se mostra muito satisfeitos;</p> <p>../ No que respeita ao tipo de formulários apresentados pelos SAC, 55,4% dos respondentes revelaram estar satisfeitos, 18,2% revelam-se insatisfeitos;</p> <p>../ Relativamente ao atendimento telefónico efetuado pelos SAC, 59,1% dos respondentes afirmaram estar indecisos, apenas 4,5% manifestaram estar satisfeitos e 18,2% insatisfeitos;</p> <p>../ Com a existência de serviços dos SAC disponíveis <i>online</i>, 31,8% dos respondentes manifestaram-se satisfeitos e</p>	<p>Os colaboradores encontram-se na sua maioria muito indecisos em relação ao tempo de obtenção de resposta bem como às solicitações efectuadas com os produtos e serviços dos SAC, no entanto, há a salientar um equilíbrio entre os colaboradores.</p>

## Resultados obtidos

## Conclusões

- < ' 59,1% mostram-se indecisos, apenas 4,5% dos respondentes se mostram satisfeitos;
- < ' No que se refere à informação *online*, que consideram útil, disponível no *website* dos SAC, 50% dos colaboradores inquiridos que responderam ao questionário revelaram estar indecisos e 31,8% mostraram estar satisfeitos, verificando-se que a percentagem de insatisfeitos é a mesma que os muito satisfeitos 4,5%;
- < ' Quanto ao contacto efetuado com os SAC, via eletrónica, 31,8% manifestaram estar satisfeitos e 54,5% mostraram estar indecisos;
- < ' Referentes à adequação das respostas facultadas pelos SAC às solicitações efetuadas por correio eletrónico, 54,5% dos respondentes revelaram-se indecisos, 31,8% mostraram-se satisfeitos;
- < ' Respeitante à variedade de formulários disponíveis no *website* dos SAC, 68,2% informou estar indeciso, 13,6% mostram-se satisfeitos e 9,1% muito satisfeito;
- < ' No que diz respeito ao serviço de envio direto de formulários por via eletrónica para os SAC, 59,1% dos colaboradores respondentes, declararam estar indecisos, 18,2% satisfeitos,
- < ' No que toca ao tempo de resposta dos SAC às reclamações efetuadas, 63,6% consideraram-se indecisos, enquanto que 4,5% manifestaram estar satisfeitos, sendo a percentagem de insatisfeitos igual à de muito satisfeitos 9,1%;
- < ' Relativamente ao envolvimento dos funcionários na conceção dos produtos e serviços dos SAC 72,7% dos respondentes estavam indecisos, 9,1% estavam muito satisfeitos.

Satisfeitos e insatisfeitos e/ou indecisos com alguns itens. No envolvimento dos colaboradores na conceção de produtos e serviços, uma vez mais a percentagem de indecisos é elevada (72,7%).

As sugestões que estes respondentes nos apresentam demonstram uma clara preocupação com a qualidade baseada na modernização dos serviços e na aquisição de mais meios técnicos e humanos.

## Sugestões de melhoria

- < ' As sugestões de melhoria são: modernização dos SAC com eficiência e qualidade; existência de mais meios técnicos e recursos humanos com formação.

## Grau de satisfação: satisfação global dos colaboradores

- < ' Na resposta relativa à satisfação dos colaboradores dos SAC quanto à imagem destes serviços, 13,6% dos respondentes mostraram-se satisfeitos, porém 77,3% mostraram indiferença em relação a este item;
- < ' Os colaboradores mostraram-se indecisos com o desempenho global do SAC 72,7%, tendo respondido favoravelmente 18,2% dos respondentes;
- < ' Relativamente ao papel do SAC na sociedade, 77,36% dos respondentes mostraram-se indecisos, apenas 13,6% se mostrou satisfeito com este parâmetro;
- < ' No que respeita ao relacionamento dos SAC com os cidadãos e a sociedade, 22,7% dos respondentes manifestaram-se satisfeitos, contudo mostram a sua indecisão 72,7%;
- < ' Na gestão de conflitos de interesses, 13,6% dos respondentes revelaram-se satisfeitos com a forma como os SAC a fazem, contudo 18,2% mostraram-se insatisfeitos, enquanto 63,6% mostram a sua indecisão;
- < ' A opinião de satisfação sobre o nível de envolvimento dos colaboradores nos SAC e na respetiva missão 68,2% dos respondentes mostram-se indecisos, 18,2% dos respondentes mostram-se satisfeitos;
- < ' No que concerne ao envolvimento dos colaboradores nos processos de tomada de decisão, 63,6% pronunciaram-se

Os colaboradores consideram se indecisos, relativamente à imagem dos SAC, sendo necessário melhorar o papel dos SAC na sociedade. O envolvimento dos colaboradores nos processos de tomada de decisão e em atividades de melhoria deve ser rectificado já que a indiferença neste parâmetro é superior a 50%. O envolvimento das pessoas nos processos e tomadas de decisão é deficiente e é comprovada pela percentagem dos colaboradores que se manifestaram de forma

## Resultados obtidos

## Conclusões

### Grau de satisfação: gestão e sistema de gestão

- ./ Como estando indecisos, tendo-se 4,5% pronunciado como satisfeitos e 22,7% como insatisfeitos;
- ./ Referente ao envolvimento dos colaboradores em atividades de melhoria, 4,5% dos respondentes estavam satisfeitos, 13,6% estavam muito satisfeitos mas em igual percentagem também se mostraram 13,6% insatisfeitos e 63,6% estavam indiferentes;
- ./ Quanto aos mecanismos de consulta e diálogo entre colaboradores e gestores, os respondentes manifestaram estar satisfeitos em 4,5% das respostas, 13,6% mostraram-se muito satisfeitos, contudo mais uma vez a percentagem de indecisos é significativa 63,6%;
- ./ A avaliação efetuada pelos colaboradores relativamente à aptidão da liderança em conduzir os SAC foi satisfatória, quer ao nível da gestão de topo (65,7%) quer ao nível da gestão intermédia (68,8%);
- ./ No que respeita à aptidão da gestão em comunicar, ao nível do gestor de topo, os respondentes manifestaram-se satisfeitos (27,3%), enquanto 45,5% dos respondentes se mostram indecisos, também ao nível da gestão intermédia a satisfação foi o 27,3% dos respondentes, sendo a taxa de indecisão de 45,5%;
- ./ No que concerne à forma como o sistema de avaliação do desempenho em vigor foi implementado, os respondentes revelaram estar maioritariamente insatisfeitos (36,4%);
- ./ Quanto à forma como os objetivos individuais e partilhados são fixados, 27,3% dos respondentes mostraram-se muito satisfeitos, 22,7% mostraram uma vez mais a sua indecisão, existindo ainda 40,9% dos respondentes insatisfeitos;
- ./ No que toca à forma como os SAC recompensam os esforços individuais e de grupo, os respondentes revelaram estar claramente insatisfeitos e muito insatisfeitos, respetivamente 9,1%, sendo que 50% dos respondentes se mostram indecisos;
- ./ Os respondentes manifestaram, em 18,2% das respostas, estar satisfeitos com a postura dos SAC face à mudança e à modernização, embora 54,5% se considerem indecisos;

### Grau de satisfação: condições de trabalho

- ./ O ambiente de trabalho revelou ser um motivo de satisfação para 36,4% dos respondentes e de indecisão para mais 45,5%;
- ./ No que respeita ao modo como os SAC lidam com os conflitos, queixas ou problemas pessoais é motivo de muita satisfação 9,1% dos respondentes e de satisfação para 18,2% de respondentes, para 63,6% dos respondentes é de indecisão;
- ./ Para 13,6% dos respondentes, o horário de trabalho satisfaz os respondentes mas para 45,5% este item é de indecisão e de insatisfação para 22,7%;
- ./ A possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar, assuntos pessoais e relacionados com a saúde, satisfaz 22,7% dos respondentes no entanto a indecisão mantém – se 77,3%;
- ./ No que toca à igualdade de oportunidades para o desenvolvimento de novas competências profissionais, 40,9% dos respondentes indicaram estar insatisfeitos com este parâmetro, 54,5% mostrou estar indeciso;
- ./ A igualdade de oportunidades nos processos de promoção, constitui motivo de insatisfação para 50% dos respondentes;
- ./ Também a igualdade de tratamento nos SAC deixa indecisos 68,2% dos respondentes e deixa insatisfeitos 22,7%.

Indiferente quanto à existência de mecanismos de consulta e diálogo entre colaboradores e gestores.

É necessário melhorar a gestão e os sistemas de gestão relativamente no que concerne aos sistemas de recompensas, implementação e aplicação do sistema de avaliação, bem como a forma de fixação dos objetivos individuais quer partilhados.

Os colaboradores encontram-se, indecisos com a forma com que os SAC lidam com os conflitos, queixas ou problemas pessoais e com as condições de trabalho.

Referem a inexistência clara de igualdade de oportunidades nos processos de promoção e na igualdade de oportunidades para o desenvolvimento de novas competências e igualdade de tratamento, considerando-se aqui um ponto fraco.

## Resultados obtidos

## Conclusões

### Grau de satisfação: desenvolvimento da carreira

- ./ Ao nível do desenvolvimento de carreiras, o que mais satisfaz os colaboradores é o nível de conhecimento que cada um tem dos objetivos dos SAC (55,5% dos respondentes). Os colaboradores consideram-se insatisfeitos por não haver participação em ações de formação (40,1% dos respondentes) nem oportunidades criadas pelos SAC para desenvolver novas competências (50% dos colaboradores que responderam);
- ./ A política de gestão de recursos humanos existente nos SAC não satisfaz 40,9% dos respondentes, e deixa indecisos 45,5%;
- ./ Quanto aos mecanismos de consulta e diálogo existentes nos SAC, 63,6% dos respondentes estavam indecisos, 13,6% mostram-se muito satisfeitos.

Insatisfeito em particular nas questões da política de recursos humanos existentes nos SAC, na promoção da participação em ações de formação e nas oportunidades criadas para o desenvolvimento de novas competências.

Quanto aos mecanismos de consulta e diálogo existentes 63,6% dos respondentes manifestam-se indecisos, o mesmo acontece em relação à política de gestão existente nos SAC.

### Grau de satisfação: níveis de motivação

- ./ O fator de motivação que mais satisfaz os colaboradores dos SAC é o desenvolvimento de trabalho em equipa, com 66,7% das respostas de satisfação, bem como a aprendizagem de novos métodos de trabalho;
- ./ O fator que menos motiva os colaboradores é o da participação em ações de formação, com uma percentagem de respostas de insatisfação de 50% e de indecisão 27,3%;
- ./ A motivação relativa à participação em projetos de mudança também não é um fator muito motivador para os colaboradores dos SAC, porém, conseguem cativar 27,3% das respostas, contra 13,6% de insatisfeitos e 45,5% de indecisos;
- ./ A sugestão de melhorias satisfaz muito 13,6% dos respondentes, enquanto 28,6% se mantêm indecisos.
- ./ Ao nível das condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços dos SAC os colaboradores encontram-se insatisfeitos e indiferentes parâmetros, em termos percentuais:
  - ./ Equipamentos informáticos disponíveis: 68,2%;
  - ./ Software disponível: 68,2%;
  - ./ Equipamentos de comunicação disponíveis: 77,3%;
  - ./ Condições de higiene: 40,9%;
  - ./ Condições de segurança: 50%;
  - ./ Serviços de refeitório e bar: 50% insatisfeitos;
  - ./ Serviços sociais: 36,4% insatisfeitos

O que mais motiva os colaboradores é o trabalho em equipa. Contudo é necessário encontrar estratégias de motivação para levar os colaboradores a participar em ações de formação, bem como promover a sua participação em projectos de mudança.

### Grau de satisfação: condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços

- ./ Na questão sobre se o líder lidera através do exemplo, 77,3% dos respondentes mostram-se indecisos, e 18,2% estão satisfeitos;
- ./ Na questão do líder ser empenhado no processo de mudança, 27,3% dos respondentes está satisfeito, 4,5% muito satisfeito, para 54,5% dos respondentes estão indecisos ou não se aplica; aceitar críticas construtivas e sugestões para melhoria do estilo de liderança, satisfaz 31,8% dos respondentes em ambos os casos;
- ./ A atuação do líder no que respeita ao assegurar do desenvolvimento de uma cultura de mudança 54,5% estão indecisos, e 18,2% referem estar satisfeitos e 13,6% muito satisfeitos;
- ./ Quanto à promoção de ações de formação, 27,3% dos respondentes afirma estar insatisfeita e 36,4% está indecisa. Apenas 4,5% dos respondentes se manifestam satisfeitos e 13,6% muito satisfeitos;

A maioria dos colaboradores não se encontra satisfeitos com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços. Considerando-se aqui um ponto fraco.

Os colaboradores mantêm a sua indecisão com o estilo de liderança do gestor de topo.

### Grau de satisfação: estilo de liderança (gestor de topo)

## Resultados obtidos

## Conclusões

Grau de satisfação:  
estilo de liderança  
(gestor de nível  
intermédio)

- ./Relativamente ao facto do líder delegar competências e responsabilidades, os respondentes ficaram satisfeitos em 18,2% dos casos e 54,5% manifestou-se indeciso.
- ./Encorajar a confiança mútua e o respeito e estimular a iniciativa das pessoas é respondido satisfatoriamente por 66% dos colaboradores dos SAC que responderam ao questionário;
- ./No que toca ao reconhecimento e ao premiar dos esforços individuais e de equipa, 25,5% dos respondentes está satisfeita mas, 56,7% referem estar indecisos;
- ./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 indeciso, apenas 18,2% está satisfeito.
- ./Na questão sobre se o líder lidera através do exemplo, 50% dos respondentes está satisfeito mas 30% está insatisfeito com essa atitude;
- ./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;
- ./A atuação do líder no que respeita ao assegurar do desenvolvimento de uma cultura de mudança satisfaz 77,8% e satisfaz muito 11,1% dos respondentes;
- ./Quanto à promoção de ações de formação, 44,4% dos respondentes afirma estar insatisfeita e 22,2% está indecisa;
- ./Relativamente ao facto do líder delegar competências e responsabilidades, os respondentes ficaram satisfeitos em 80% dos casos porém, 20% manifestou-se indeciso;
- ./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;
- ./A estimulação da iniciativa das pessoas é um fator que satisfaz 70% dos colaboradores;
- ./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;
- ./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.

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. Esta ocorrência pode dever-se ao facto destes se encontrarem mais próximos dos colaboradores.

Fonte: Elaboração própria

Embora indecisos na globalidade, os colaboradores consideram ser necessário melhorar o papel dos SAC na sociedade. Por conseguinte, estes respondentes encontram-se também indecisos com as condições de trabalho, referindo a inexistência clara de igualdade de oportunidades nos processos de promoção, criados para o desenvolvimento de novas competências. O envolvimento dos colaboradores nos processos de tomada de decisão deve ser revisto, apresentando ainda algumas sugestões de melhoria, e.g. modernização dos SAC com eficiência e qualidade, bem como a existência de mais meios técnicos e recursos humanos com formação.

### 4.1.3 Em termos individuais- Gestores

Na Tabela nº 9 apresenta-se a caracterização da população respondente quanto ao género, à idade, às habilitações literárias, estado civil, categoria profissional, tempo de experiência profissional, regime contratual, função que desempenha, tempo no exercício da função de chefia e tempo trabalhado nos SAC da Universidade de Évora.

Tabela nº 9 – Resultados obtidos e conclusões da Caracterização dos Respondentes- Gestores

	Resultados obtidos	Conclusões
Caracterização dos respondentes	./Respeitante ao sexo, 75% dos respondentes é do género feminino;	A maioria dos gestores pertence ao género feminino sendo a maioria casado e tem uma média de idades de 43 anos.
	./A faixa etária a que pertence a maioria (75%) dos respondentes varia entre os 40- 46 anos de idade; apenas um respondente tem 60 anos;	
	./No que concerne às habilitações literárias dos gestores dos SAC, 100% dos respondentes afirma ter o grau de licenciado;	A população academicamente é habilitada.
	./Quanto ao estado civil, a maioria dos respondentes (75%) revela estar casado;	
	./Relativamente às categorias profissionais, 100% dos respondentes está integrado na carreira de Técnico Superior;	
	./No que respeita às funções desempenhadas, 50% dos gestores respondentes indica ter funções técnicas de dirigente e os restantes funções técnicas superiores;	Relativamente ao tempo, o quadro dos gestores dos SAC apresenta uma experiência profissional superior a 15 anos e trabalha na Universidade de Évora.
	./Os gestores pertencem, na sua totalidade, ao quadro de pessoal da Universidade de Évora;	
	./O tempo de experiência profissional dos respondentes varia entre os 15 e os 36 anos;	
	./Dos respondentes que responderam à questão sobre o tempo de trabalho nos SAC, a média atinge cerca de 7,2 anos. De realçar, no entanto que o valor máximo de tempo a trabalhar nos SAC são 21anos e que o tempo mínimo é de 8 anos;	
	./Em relação ao tempo de trabalho na Universidade de Évora, apenas um respondente respondeu, 36 anos.	Considera-se um quadro de chefias recente.

Fonte: Elaboração própria

Esta população (Gestores dos SAC) são maioritariamente feminina e qualificada. Verifica-se a presença de um quadro de gestores com uma experiência profissional de mais de 10 anos.

Na Tabela nº 10 apresentam-se os resultados obtidos e respetivas conclusões, no que concerne ao questionário de satisfação para os gestores da licenciatura da Universidade de Évora, sobre a liderança, o planeamento e estratégia, gestão das pessoas e gestão dos processos e da mudança.



Tabela n!! 10- Resultados obtidos e conclusões dos questionários dos Gestores- subcritérios liderança; Planeamento; Gestão de Pessoas; Gestão de Processos.

	Resultados obtidos	Conclusões
A liderança: diagnóstico sobre desenvolvimento e comunicação da missão, visão e valores (subcritério 1.1)	<p>..;"Todos os gestores dos SAC conhecem a missão da Universidade de Évora e quando questionados sobre o que pensavam ser a missão, são uníssonos na resposta;</p> <p>..;"A totalidade dos respondentes considera que a missão dos SAC é alinhada com a da Universidade;</p> <p>..;"No que respeita à visão da Universidade de Évora, todos os respondentes dizem conhecê-la e percebê-la. 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 prestação de serviços e o intercâmbio cultural, científico e técnico de excelência e os restantes 25% referem ser uma instituição de excelência no ensino, investigação e prestação de serviços;</p> <p>..;"Os respondentes tomaram conhecimento dessa visão, em 50% dos casos através da leitura dos estatutos da Universidade de Évora e em 25% através da apresentação do plano de atividades;</p> <p>..;"Os gestores respondentes, em 75% dos casos afirmaram conhecer e perceber a visão formulada para os 5AC da Universidade de Évora;</p> <p>..;"50 % dos gestores dos SAC, afirmaram ter dado o seu contributo para a construção da missão e visão dos SAC, através da comunicação ativa das suas opiniões e sugestões à chefia (25%);</p> <p>..;"No que respeita aos valores defendidos pelos SAC, para 2 dos respondentes é a experiência, qualidade e excelência, enquanto para os outros 2 respondentes é o respeito, transparência e qualidade;</p> <p>..;"Os respondentes revelaram ter tido conhecimento dos valores dos 5AC (75%);</p> <p>..;"No que concerne à solicitação da opinião sobre os valores vigentes nos SAC, mais uma vez a opinião divide-se em 50% responderam afirmativamente, enquanto os restantes 50% responderam de forma negativa;</p> <p>..;"Os objetivos estratégicos são conhecidos pela totalidade dos colaboradores dos SAC (100%).</p>	<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 perceção que se devam centrar na experiência e na qualidade.</p> <p>Os objetivos estratégicos destes serviços embora todos os gestores afirmem conhecê-los eles divergem. Para os gestores esses objetivos 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 5AC não está claramente transformada em objetivos estratégicos e operacionais nem em ações para estes serviços.</p>
Liderança: Sistema de gestão (subcritério 1.2)	<p>..;"Os respondentes quando questionados quanto há existência de alguns mecanismos dos SAC relacionados com a liderança, referem uma existência clara na definição das funções;</p> <p>..;"Todos afirmam ter participado na definição dos objetivos do setor que cada um gere.</p>	<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 existir: definição clara das funções, responsabilidades e autonomia dos gestores.</p>

## Resultados obtidos

## Conclusões

### Liderança: motivação e apoio às pessoas da organização, servindo de modelo (subcritério 1.3)

- ../Na questão sobre se o líder lidera através do exemplo, 100% dos respondentes considera ser muito importante demonstrá-lo;  
Na questão do líder ser empenhado no processo de mudança, aceitando críticas construtivas e sugestões para melhoria do estilo de liderança, 100% revela ser muito importante e 75% considera ser importante no estilo de liderança;
- ../A atuação 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;
- ../Quanto à promoção e financiamento de ações de formação para melhoria do desempenho organizacional, 25% dos respondentes afirma ser pouco importante e 50% afirma ser indiferente;
- ../Relativamente aos factos do líder atuar de acordo com os objetivos e valores definidos, 75% dos respondentes manifesta-se com indiferença.
- ../No que respeita à partilha de informação relevante com as pessoas, 75% considera ser muito importante, acontecendo o mesmo no que concerne à delegação competências e responsabilidades;
- ../É preciso encorajar a confiança mútua e o respeito, estimular a iniciativa das pessoas e a sua pró-atividade e inovação, item considerado muito importante para 100% dos respondentes;
- ../Em relação ao auxílio das pessoas para alcançarem os objetivos, para 100% dos respondentes é considerado como muito importante;
- ../No que concerne ao reconhecimento e ao premiar dos esforços, 100% dos respondentes considera ser muito importante;
- ../No debate sobre o desempenho individual é considerado importante para 50% dos respondentes, no entanto os restantes 50% mostra-se indiferente;
- ../Respeitante à adequação do tratamento dado às pessoas de acordo com as situações e as necessidades, 25% revela ser importante e 33,3% declara ser importante que esta situação aconteça. 25% dos respondentes afirmam participar algumas vezes no processo de mudança da seção/setor/serviço que gerem através de ações de formação na área da qualidade, 25% em grupos de autoavaliação, 50% dos respondentes mostram-se indecisos em relação à participação em seminários para atualização de conhecimentos, em relação ao envolvimento direto nas atividades de execução da política 25% refere participar frequentemente.
- ../ 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 competências (50%);

O estilo de liderança apresentado por cada gestor, motiva os colaboradores.

Há participação dos gestores nos processos de mudança aceitando críticas construtivas sugestões para a melhoria do estilo de liderança, bem como a atuação do líder no sentido de assegurar o desenvolvimento e promover o planeamento.

A implementação das iniciativas é tarefa do gestor, considerando as mais relevantes para a motivação dos colaboradores e dos incentivos que promovam a criatividade e o desempenho das pessoas. De facto os incentivos à criatividade e ao desempenho das pessoas existem, porém é necessário implementá-los. Exemplo disso é o não incentivo à participação em ações de formação, daí considerar-se como um ponto fraco para estes serviços.

## Resultados obtidos

## Conclusões

Liderança: motivação e apoio às pessoas da organização, servindo de modelo (subcritério 1.3)

./ Os incentivos à promoção da criatividade e do desempenho das pessoas considerados importantes pelos respondentes são: flexibilidade de horário (50%), participação em seminários (100%) e participação em ações de formação (100%). Os incentivos considerados pelos respondentes como sendo importantes são: reconhecimento público do mérito individual (50%) e de grupos de trabalho/equipas (50%)

Planeamento e estratégia (subcritérios 2.2 e 2.3)

./ O planeamento das atividades e a definição da estratégia para o setor é, de acordo com os respondentes, baseado no plano de atividades do organismo, através da satisfação das necessidades e expectativas dos colaboradores (75%) e pelas competências atuais (25%);

./ 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 objetivos com os processos-chave, a criação de canais de comunicação interna para a divulgação dos objetivos e planos do serviço, a criação de indicadores para medição do desempenho dos serviços, a avaliação do grau de cumprimento dos objetivos e diálogo entre os responsáveis.

./ Os respondentes consideram que a política de gestão de recursos humanos na Universidade de Évora está pouco adequada às necessidades dos setores dos SAC (75%);

./ 75% dos gestores referem precisar de mais colaboradores para alcançarem os objetivos propostos;

./ 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%);

Gestão de pessoas: recursos humanos vs planeamento e estratégia (subcritério 3.1)

./ Os gestores respondentes, referem possuir no serviço mecanismos informais para reconhecimento de desempenho excepcional (75%) e para isso utilizam o reconhecimento pessoal por parte do líder (50%);

./ A totalidade dos respondentes, são da opinião que o planeamento das atividades é feito tendo em conta o desenvolvimento profissional dos colaboradores, através dos seguintes fatores: competências atuais, satisfação das necessidades e expectativas dos colaboradores, desenvolvimento de competências e conciliação da vida profissional e familiar dos colaboradores;

./ O conhecimento que os gestores respondentes têm sobre as necessidades e expectativas dos seus colaboradores é adquirido através do contato profissional e do contato pessoal.

Gestão de pessoas: competências pessoais (subcritério 3.2)

./ O desenvolvimento das carreiras é realizado através de formação complementar para atualização e **aquisição de competências, segundo os respondentes**, através de formação interna e externa e ações de sensibilização para a qualidade;

./ A elaboração do plano de formação baseia-se nas propostas apresentadas pelos colaboradores de acordo com as necessidades organizacionais, e por

Os SAC utilizam os mecanismos apropriados para desenvolver, rever e atualizar o planeamento e a estratégia.

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.

Ao nível dos SAC, são necessários mais colaboradores. Porém existem mecanismos para reconhecimento de desempenhos excecionais que podem ser melhorados.

Existe alinhamento entre o planeamento, gestão e melhoria dos recursos humanos e o planeamento e estratégia definidos para os setores.

Os gestores, afirmam necessitar de mais colaboradores qualificados, já que com os atuais não conseguem produzir mais. É necessário rever a avaliação feita às necessidades efetivas em termos de recursos humanos nos SAC.

De uma forma incipiente os SAC identificam, desenvolvem e usam as competências das pessoas em articulação com os objetivos e metas organizacionais, individuais e de grupo.

## Resultados obtidos

## Conclusões

	<p>proposta do diretor;</p> <p>../ Os novos colaboradores são acompanhados através de uma reunião de apresentação, da formação inicial para novos colaboradores sobre as competências para que foi recrutado, e acompanhado também através do manual de acolhimento;</p> <p>../ Os gestores respondentes, em 50% das respostas, considera benéfica a mobilidade dos colaboradores porque lhes permite a aquisição de outras competências para melhoria do desempenho da atividade (75%) e conhecer melhor a orgânica da organização onde trabalham (25%);</p> <p>../ Os gestores são envolvidos nas atividades de melhoria de forma frequente através do sistema de sugestões (50%), reuniões de <i>brainstorming</i> (25%) e participação das pessoas na definição de planos e estratégias (25%). algumas vezes através de grupos de qualidade para identificação de processos críticos e desenvolvimento de soluções (25%);</p>	
<p>Gestão das pessoas: envolvimento das pessoas (subcritério 3.3)</p>	<p>../ Os colaboradores são responsabilizados através dos objetivos individuais definidos com o diretor do serviço (50%) e pela delegação de competências (50%);</p> <p>../ Apenas 3 dos gestores que respondeu ao questionário revela que o seu desempenho é avaliado. Estes afirmam que na generalidade são avaliados anualmente (50%).</p> <p>../ Na sequência de deteção de falhas nos circuitos dos processos, os respondentes afirmam constituir grupos de trabalho para identificação dessas falhas e desenvolvimento de propostas de soluções (75%), redefinem o circuito ao nível do gestor (75%), reuniões de <i>benchmarking</i> (50%) e participação de outros departamentos da Universidade de Évora (100%);</p> <p>../ As definições dos novos procedimentos são avaliados, segundo revelam (50%) os gestores;</p> <p>../ 50% dos respondentes refere que são definidas responsabilidades individuais aos colaboradores relativamente às tarefas e resultados esperados.</p>	<p>Confirma-se o envolvimento das pessoas na definição de planos e estratégias para o setor onde trabalham com a responsabilização das mesmas, quer através do estabelecimento dos objetivos individuais definidos com as chefias quer pela delegação de competências.</p> <p>A avaliação das chefias apresenta alguma preocupação com a promoção da transparência no cumprimento das normas e da qualidade dos serviços.</p> <p>Não há reconhecimento de medidas de melhoria dos processos, e a ausência dessas medidas constitui um ponto fraco destes serviços.</p>
<p>Gestão dos processos e da mudança: melhoria de processos (subcritério S.1)</p>	<p>../ A 50% dos gestores afirma não haver uma cultura de resistência à mudança no setor que gerem;</p> <p>../ 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;</p>	<p>Existe avaliação dos novos procedimentos.</p> <p>Devem ser implementadas práticas de mudança, já que os respondentes referem de não haver uma cultura de resistência à mudança.</p>
<p>Gestão dos processos e da mudança: modernização e inovação (subcritério 5.3)</p>	<p>../ Apenas 1 dos gestores realizou ações de <i>benchmarking</i>;</p> <p>../ Para a promoção da modernização do setor, (75%) dos respondentes afirmaram não possuírem os <b>recursos necessários (recursos humanos qualificados)</b> e também por não haver formação para os colaboradores;</p> <p>../ No planeamento das mudanças, participam a reitoria (25%) e os restantes dirigentes dos serviços e os colaboradores (75%);</p>	<p>Realizar ações de <i>benchmarking</i>. Para que a modernização dos setores 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 objetiva, calculada e inteiramente justificada. Nos processos de modernização a avaliação também deve ser clara, objetiva e mensurável.</p>

## Resultados obtidos

## Conclusões

- ./ A avaliação do processo de modernização do setor, é feita, essencialmente através de observação direta, aplicando questionários de monitorização e através de auditorias.

Fonte: Elaboração própria

Na Tabela nº 10 é visível que a visão está centrada numa gestão moderna e eficiente. Porém, a missão e a visão não se encontram definidas nos objetivos estratégicos e operacionais, embora os objetivos sejam conhecidos e os gestores garantirem conhecê-los, existe alguma divergência de opiniões. Os gestores consideram-se participativos nos processos de mudança, sendo necessário desenvolver competências e estratégias para que o planeamento e estratégia se mantenham alinhados. É necessário dotar os serviços de meios necessários e essenciais que promovam o envolvimento de todas as partes no processo, cabendo a cada setor contribuir para avaliação do processo de modernização de forma clara, objetiva e mesurável.

Na Tabela nº 11 apresentam-se os resultados e as conclusões obtidas, relativas aos questionários aplicados aos colaboradores e gestores dos serviços académicos, nomeadamente ao nível dos conceitos de missão, visão e valores, no sentido de indagar se os mesmos são conhecidos e percebidos. Fazendo-se a comparação entre as características destas duas populações estudadas.

### Tabela nº 11 - Resultados obtidos e conclusões dos questionários dos colaboradores e Gestores- subcritérios Liderança e caracterização

#### Resultados obtidos

#### Conclusões

liderança: Visão, missão e valores (subcritério 1.1)

- ./A maioria dos respondentes {94,7%} conhece e sabe qual a missão da Universidade de Évora;
- ./A maioria dos respondentes (89,5%) afirmou que a missão dos SAC é alinhada com a da Universidade de Évora;
- ./A totalidade dos gestores e colaboradores respondentes atestaram conhecer e perceber qual a visão da Universidade de Évora;
- ./Dos respondentes, 52,6% responderam ter tido conhecimento da visão da Universidade de Évora através da leitura dos estatutos da Universidade de Évora e apresentação do plano de atividades;
- ./75% dos respondentes certificaram que conhecem a visão formulada para os SAC;
- ./Apenas 2 respondentes referiram uma definição da visão dos SAC;
- ./Os respondentes {50%} declararam ter dado o seu contributo para a construção da missão e da visão dos SAC, sendo os restantes (50%) fê-lo através da comunicação ativa à chefia das suas sugestões e opiniões;

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, deve ser revista. 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 objetivos estratégicos e operacionais ( no médio e curto prazo) e as

## Resultados obtidos

## Conclusões

	<p>./Experiência, qualidade e excelência são apontados por 50%, enquanto os restantes 50% refere respeito, transparência e qualidade como valores essenciais defendidos pelos SAC;</p> <p>./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;</p> <p>./A opinião sobre os valores vigentes nos SAC nunca foi solicitada, foi o que responderam 63,2% dos indivíduos respondentes;</p> <p>./Apenas 1 manifestou 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;</p> <p>./Os objetivos estratégicos dos SAC não são conhecidos por 100% dos respondentes;</p>	<p>Ações derivem da transformação da visão e da própria missão.</p>
caracterização pessoal	<p>./O sexo feminino está representado por 89,5% dos respondentes;</p> <p>./A quase totalidade dos respondentes (94,7%), tem idades na faixa etária dos 40 anos.</p> <p>./O estado civil de 47,4% dos respondentes é casado (31,6% não deu resposta)</p>	<p>O pessoal que trabalha nos SAC é maioritariamente do sexo feminino, casado e com uma média de idades de 40 anos.</p>
Habilitações literárias	<p>./Metade dos respondentes tem habilitações superiores e os restantes 50% tem o 12º ano de escolaridade.</p>	<p>População qualificada</p>
Caracterização profissional	<p>./No caso dos colaboradores existe um grande equilíbrio/coincidência entre o tempo de serviço na Universidade de Évora e nos SAC;</p> <p>./Ao nível dos gestores nota-se uma grande discrepância entre o tempo de serviço nos SAC e na Universidade de Évora</p>	<p>Os colaboradores dos serviços académicos têm-se mantido ao longo dos anos.</p> <p>Os gestores foram colocados nos SAC, na sua maioria, vindos de outros serviços da U.É.</p>

Fonte: Elaboração própria

Na Tabela nº 11 verifica-se que é necessário fazer mais e melhor, sendo necessário o envolvimento de todas as partes interessadas na formulação da missão, da visão e dos valores, sendo também necessário definir os códigos de conduta que regem a organização. Por conseguinte, devem se estabelecer objetivos estratégicos e operacionais no médio e curto prazo. Está-se perante duas populações qualificadas, predominantemente feminina, casada e numa média de idade que ronda os 42 anos. Os colaboradores têm se mantido no mesmo posto de trabalho já há alguns anos, após a sua admissão, enquanto os gestores vieram de outros serviços da Universidade de Évora.

## **4.2 – Resultados Obtidos**

### **4.2.1 Resumo dos resultados obtidos**

De acordo com os resultados obtidos destacam-se alguns, nomeadamente o facto da população dos alunos de licenciatura da Universidade de Évora ser maioritariamente jovem (94 %) solteira (96,3%), do género feminino (58%) e estudante tipo regular (90,7%). Mostraram-se maioritariamente satisfeitos com o desempenho dos serviços académicos. Revelaram-se ainda, de uma forma geral, satisfeitos com as acessibilidades, produtos e serviços prestados e ao nível dos serviços on-line. Contudo, e relativamente a alguns serviços não manifestam opinião, ou por nunca terem utilizado ou por desconhecimento.

No que concerne à caracterização das populações, verifica-se que o pessoal que trabalha nos SAC é maioritariamente do género feminino, casado e com uma média de idade de 40/46 anos. Os colaboradores dos serviços académicos têm-se mantido ao longo dos anos e foram admitidos maioritariamente para a integração direta desses serviços, já os gestores colocados nos SAC, são na sua maioria provenientes de outros serviços da Universidade de Évora. Ambas as populações (colaboradores internos e gestores) são academicamente qualificados (50% com habilitação superior).

Os colaboradores dos SAC consideram o seu diretor um bom líder, contudo não promove nem financia ações de formação para a melhoria do desempenho organizacional, não debate com as pessoas sobre o seu desempenho individual. Existindo, porém, colaboradores que consideram não haver liderança através do exemplo. Não há participação na elaboração do plano de atividades nem de estratégia, quer para a Universidade de Évora quer para os SAC, não havendo portanto negociação relativamente aos objetivos e prioridades inerentes ao setor a que pertence. No entanto e apesar de tudo emitem a sua opinião porque consideram que é importante.

A implementação do planeamento e da estratégia nos SAC não é perfeita, pois não promove o envolvimento de todos. É necessário melhorar os procedimentos para o acolhimento e integração dos colaboradores. É necessário também fomentar o desenvolvimento das carreiras. Há ainda um longo caminho a percorrer no campo da gestão e desenvolvimento de carreiras e de formação. 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 atividades não parece ser suficiente. Não são delegadas responsabilidades nos colaboradores, 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 objetivos a atingir pelo departamento.

Os colaboradores encontram-se indecisos com as condições de trabalho, relativamente ao desempenho global dos SAC mantém a mesma opinião. Porém, há dois pontos fracos a referir: por um lado, o atendimento telefónico, por outro, o envio de formulários por via eletrónica. Evidenciam a necessidade de uma modernização eficiente e de qualidade e mais meios técnicos e recursos humanos com formação.

Na generalidade os colaboradores consideram-se indecisos, sendo necessário melhor o papel dos SAC. A quantidade de colaboradores que se manifestaram de forma indiferente é preocupante, já que o mesmo não acontece relativamente só a uma questão, mas sim na sua grande maioria.

A gestão e o sistema de gestão precisam de ser melhorados com maior evidência ao nível dos sistemas de recompensas e no caso dos esforços individuais e de grupo, implementação e aplicação do sistema de avaliação, incluindo a definição dos objetivos individuais e partilhados dos respondentes, os quais não se encontram motivados para uma aprendizagem contínua ao longo da vida, não sendo também adeptos de mudanças, prevalecendo aqui o trabalho em equipa. Urge aqui encontrar estratégias de motivação que encaminhe os colaboradores a enveredarem pela aprendizagem ao longo da vida.

No que concerne a avaliação feita pelos gestores, os respondentes referem que o sistema de gestão deve ser alvo de um trabalho de estudo, avaliação e implementação, evidenciando aqui a falta de mecanismos e sistemas importantes, mensuráveis, de avaliação e de gestão da qualidade total. Cada gestor motiva os seus colaboradores com o estilo de liderança que exerce. Os gestores apresentam-se muito participativos nos processos de mudança. Não existindo uma cultura de resistência à mudança.

A implementação de iniciativas cabe ao gestor, as quais devem promover a criatividade e o desempenho das pessoas e serem direcionadas para motivar e incentivar os colaboradores.

Existem mecanismos adequados para desenvolver, rever e atualizar o planeamento e a estratégia que são utilizados pelos Serviços Académicos.



#### 4.2.2 Resumo dos Resultados de Nogueira (2008)

Dos resultados obtidos, por Nogueira (2008), é de referir que se trata de uma população jovem, (65,9%) solteira (93,3%) maioritariamente feminina (63,6%) e estudante regular (89,5%). De uma maneira geral mostram-se satisfeitos com o desempenho dos serviços prestados, bem como a imagem global que lhe é transmitida (68,8%). Na generalidade consideram-se satisfeitos com as acessibilidades de acesso à informação (57,8%).

Verifica-se uma vez mais que a população dos serviços académicos se caracteriza predominante do género feminino (89,5%), casado (47,4%) e com uma média de idade de 36 anos, academicamente qualificada (50% com habilitação superior). De referir que os colaboradores se têm mantido ao longo dos anos, os quais foram admitidos diretamente para o lugar que ocupam, no que concerne aos gestores, estes vieram vinculados de outros serviços.

Os colaboradores do SAC, vêem o seu diretor como um bom líder (61,5%), (88,9%) dos colaboradores consideram que o desempenho global do SAC é bom, contudo, encontrou-se dois pontos fracos que é necessário melhorar, um deles ao nível do atendimento telefónico (33,3% está insatisfeito) e o envio de formulários por via eletrónica (apenas 37,5% está satisfeito).

A gestão e o sistema de gestão precisam de ser melhorados com maior urgência no campo dos sistemas de recompensas (70% no esforço individual e 60% no caso do esforço de grupo). Referem estar insatisfeitos com o sistema de avaliação (55,6%), considerando-se também insatisfeitos ao nível da definição dos objetivos quer individuais, quer e grupo (33,3%). Não são adeptos a mudanças (42,8%), nem tão pouco se consideram motivados para uma aprendizagem contínua ao longo da vida (69,3%), no entanto (86,7%) referem interesse por desenvolver trabalho em equipa.

Cerca de 70% dos respondentes referem que o sistema de avaliação deve ser alvo de um trabalho de estudo, avaliação e implementação, pois consideram estar em falta mecanismos e sistemas importantes, mensuráveis, de avaliação e de gestão da qualidade total.

Ao nível da liderança, (75% considera muito importante) o gestor motiva o colaborador.

O gestor tem como tarefa a implementação de iniciativas que considere relevantes para a motivação dos colaboradores e dos incentivos que promovam a criatividade e o desempenho as pessoas. Os SAC utilizam mecanismos apropriados para desenvolver, rever e atualizar o planeamento e a estratégia. Há uniformidade entre o planeamento, a gestão e a melhoria dos recursos humanos e o planeamento e estratégia definidos para os setores, há uma medida

comum a todos que é a definição de responsabilidades. Verifica-se que é necessário mais colaboradores para o SAC, que os processos de comunicação devem ser melhorados, bem como o envolvimento das partes interessadas na formulação da missão, visão e valores.

Na opinião dos colaboradores e dos gestores há ainda um caminho longo para percorrer no que se refere à forma como os líderes da organização desenvolvem e prosseguem a missão, visão e os valores considerados necessários que sustentarão no longo prazo o sucesso dos Serviços Académicos.

### **4.2.3 Comparação e Discussão dos Resultados**

Neste capítulo foram efetuadas diversas análises estatísticas, com o objetivo de responder à problemática em estudo.

Comparando os dados obtidos em 2008 com os agora obtidos, verifica-se que, ao nível da caracterização da população não houve alterações significativas, continua a estar-se perante uma população jovem {2008-65,9%; 2014-94%}, solteira {2008-93,3%; 2014-96,3%}, maioritariamente feminina {2008 - 63,6%;2014 - 58%) e com estudantes tipo regular {2008 - 89,5%; 2014- 90,7%}. Ao nível do desempenho dos serviços prestados e da imagem global que é transmitida houve um aumento percentual considerável {2008 - 68,8%; 2014- 75,6%) o que significa que houve uma melhoria ao nível dos serviços prestados. No que concerne à satisfação das acessibilidades e no acesso à informação também se verificou um aumento percentual {2008 - 57,8%; 2014- 62,6%}.

Verifica-se que ao nível dos alunos continuam a estar satisfeitos com os serviços prestados e com as acessibilidades, referindo-se a sua maioria aos horários de abertura e tempos de espera, evidenciando-se aqui também um ponto fraco.

Ao nível dos gestores pertence ao género feminino {2008 -100%; 2014-75,00%), casado {2008 -75%; 2014-75%), e com uma média de idades que se situa entre os {2008- 30-39; 2014- 40-46), trata-se de uma população academicamente qualificada com o grau de licenciado {2008- 100%; 2014 - 100%}. Não havendo alterações significativas relativamente a estas duas

Relativamente aos colaboradores pertence ao género feminino {2008- 78%; 2014- 77,3%), casado {2008-67%; 2014-63,7%), e com uma média de idades que se situa entre os {2008- 30-39; 2014 -40-46), trata-se de uma população academicamente qualificada com o 12º ano de

escolaridade (2008 -70%; 2014- 50%), com o grau de licenciado {2008- 30%; 2014- 40,9%), verificando-se aqui a preocupação dos colaboradores em aumentarem o seu grau de escolaridade. Verifica-se no presente estudo uma grande indecisão por parte dos colaboradores, o qual é visível em todo o questionário.

Através dos resultados obtidos e de acordo com Tutunco e Kucukusta {2009}, comprova-se que a liderança, as parcerias e recursos, os processos, a estratégia, a política, o desenvolvimento e a participação das pessoas são fatores determinantes para a satisfação no trabalho, dando especial ênfase à liderança.

Com base na autoavaliação e no conjunto de critérios e subcritérios esta ferramenta permite desenvolver uma cultura de qualidade orientada para o cliente, permitindo que tal como refere Thijs e Staes (2010) os gestores públicos melhorem as suas competências e as apliquem em toda a organização.

Thijs e Staes {2010} afirmam que sem o empenho por parte da gestão, o mesmo não pode ser implementado com sucesso; sendo a existência de uma cultura organizacional aberta e moderna igualmente essencial para o sucesso deste modelo. De igual forma, Carapeta e Fonseca {2006} apontam que o envolvimento e mobilização da gestão de topo é pré-condição indispensável para o sucesso da CAF, defendendo que sem o envolvimento destes, não é possível uma cultura de qualidade, nem no momento do seu nascimento, nem ao longo dos momentos de gestão do seu ciclo de vida. O processo de autoavaliação permitiu um maior envolvimento e reflexão, assim como um conhecimento mais rigoroso do funcionamento dos serviços, identificação dos pontos fortes, pontos fracos e ações de melhoria, que permitam ao serviço conhecer-se melhor.

## 5 - Conclusões, Limitações ao Estudo e Investigação Futura

### 5.1- Conclusão Geral

No atual contexto, as organizações são constantemente confinadas com a necessidade de mudança, para se adaptarem às novas realidades, enfrentando novos desafios, uns mais fáceis outros nem tanto, que as coagem a redefinir objetivos e a conceber novos métodos de gestão, que garantam, não só o seu sucesso, mas também a sua sustentabilidade.

Qualidade é uma realidade incontestável que sempre existiu e continuará a existir, a qual faz parte dos valores humanos, sendo o seu contributo fundamental para o alcance da melhoria contínua. A criação de um sistema de valores é fundamental, originando processos de qualidade nas organizações, que permitem às sociedades crescer de forma sustentada, onde a mudança e a aprendizagem caminham lado a lado, originando verdadeiros ambientes de qualidade e progresso. Perante as constantes mutações do mundo em que se vive, e perante a nova realidade económica e social, é imprescindível a mudança dos comportamentos na administração pública, sendo fulcral o recurso às ferramentas de gestão existentes de forma adequada e eficaz, que permitam um desempenho mais eficiente e, por conseguinte, uma melhor gestão. É necessário uma mudança de mentalidades e comportamentos ao nível dos funcionários e gestores públicos, que cada vez mais devem estar motivados e conscientes para a nova realidade.

A avaliação é a chave do sucesso das organizações, em que só é possível de conhecer a sua realidade através de um processo sistemático e estruturado de análise contínua. A CAF surge como ferramenta acessível para a gestão da qualidade dos serviços públicos, por ter um formato simples e acessível, permitindo de certo modo, a compreensão e utilização de técnicas de gestão da qualidade numa perspetiva contínua. A focalização na melhoria contínua é parte integrante de uma mudança de paradigma das organizações. Admite-se que a autoavaliação organizacional é uma estratégia que deve estar na base da reforma e modernização da Administração Pública, numa perspetiva sistemática, atendendo às necessidades e às expetativas dos que são a razão da sua existência.

Para promover a qualidade é necessário um conjunto de procedimentos e processos, ou seja, instrumentos de gestão da qualidade. Pinto e Soares (2009) definem um sistema de gestão da qualidade, como a filosofia e prática de gestão, onde todos os que trabalham na organização estão envolvidos e cooperam para fornecer produtos e serviços, que satisfaçam as necessidades

e expectativas dos clientes. Um sistema de gestão da qualidade assenta em quatro pilares: Prevenção; Evidência objetiva; Abordagem por processos; e Abordagem sistemática. É através da política da qualidade que a gestão de topo formaliza o compromisso da organização em garantir a qualidade no topo das prioridades, articulada com a visão e a estratégia da organização.

A CAF permite compreender os princípios de excelência que têm que estar subjacentes na organização, de modo a alcançar a expectativa pretendida, permitindo uma autoavaliação das áreas estratégicas. É importante referir que o modelo CAF, ao ser concebido, teve como um dos intuitos principais introduzir nas organizações os princípios de gestão da qualidade total.

Este estudo teve como objetivo efetuar um diagnóstico junto dos colaboradores internos e externos, avaliar os processos desenvolvidos nesse serviço, bem como avaliar o grau de satisfação dos estudantes e dos colaboradores, e foi aplicado um inquérito por questionário junto dos alunos de licenciatura da Universidade de Évora, bem como colaboradores e gestores dos Serviços Académicos da Universidade de Évora (SAC). Os resultados deste estudo evidenciaram que os alunos são maioritariamente jovens, solteiros e do género feminino, com uma população respondente tipo regular, conclui-se que os alunos estão satisfeitos com o desempenho dos serviços académicos e com a imagem global transmitida pelos mesmos. Em relação à opinião sobre o item da aplicação de medidas corretivas, a maioria dos respondentes mostra-se indiferente. De uma forma geral, os respondentes mostram-se satisfeitos com as acessibilidades dos Serviços Académicos, no entanto, existem serviços prestados perante os quais estes não manifestam opinião ou por desconhecimento da sua existência ou por nunca os terem utilizado, nomeadamente os cantatas telefónicos e a adequação às respostas efetuadas por correio eletrónico e também em relação ao tempo de respostas às reclamações efetuadas.

Os alunos apresentam algumas sugestões de melhoria (e.g. melhoria no atendimento pessoal e telefónico, e aposta na objetividade, clareza e postura dos funcionários que fazem o atendimento) para colmatarem alguns dos problemas existentes nos Serviços Académicos da Universidade de Évora. Enumerando ainda alguns indicadores para a melhorar a imagem, acessibilidades e os produtos e serviços prestados (e.g. melhor localização com sugestão do centro da cidade e com local para estacionamento, com horários de abertura e atendimento mais alargados).

Os colaboradores respondentes do SAC são maioritariamente do género feminino, casados e com uma média de idade de 43 anos. Está-se perante uma população respondente qualificada,

detentora do grau de licenciado, fazendo parte dos quadros da Universidade de Évora há alguns anos.

Indigados sob a forma como os colaboradores dos SAC são solicitados a intervir e a manifestarem a sua opinião sobre a definição da missão, a visão e os valores necessários, que sustentam a longo prazo o sucesso dos serviços, conclui-se que devem ser melhorados os processos de comunicação, o envolvimento das partes interessadas na formulação da missão, visão e valores. Sendo necessário estabelecer quais os valores e os códigos de conduta da organização, já que o estabelecimento dos objetivos estratégicos e operacionais é necessário para que as ações derivem da transformação da visão e da própria missão.

Os colaboradores dos SAC consideram o seu diretor/gestor é um bom líder, contudo, referem que o mesmo não promove nem financia as ações de formação para a melhoria do desempenho organizacional e também não debate com os colaboradores sobre o seu desempenho individual. Existem colaboradores que consideram que nos SAC não há liderança através do exemplo. Os colaboradores não participam no processo de elaboração do plano de atividades nem na estratégia, quer para a Universidade de Évora, quer para os Serviços Académicos.

A negociação em relação aos objetivos e prioridades do setor a que pertencem não existe. Contudo, mesmo assim emitem a sua opinião porque consideram-na como importante.

A implementação do planeamento e da estratégia nos SAC é algo deficiente, pois não promove o envolvimento de todos os colaboradores. Porém, os SAC parecem ter bons procedimentos para o acolhimento e integração dos colaboradores.

Há, no entanto, muito a fazer no campo da gestão e desenvolvimento de carreiras e também no campo da formação, já que os respondentes referem essa necessidade, sendo necessário apostar no desenvolvimento de competências. Os colaboradores não parecem muito abertos a responder a esta questão, por falta de interesse ou até mesmo motivação.

Considera-se como um ponto fraco, o envolvimento das pessoas através do diálogo e da delegação de responsabilidades, uma vez que a autonomia para o desempenho das atividades é considerado insuficiente. Não são delegadas responsabilidades nos colaboradores, apenas existem mecanismos que são mais frequentes, tais como o envolvimento das pessoas através da comunicação interna e consenso entre os colaboradores e o gestor, sobre os objetivos a atingir pela seção.

Existem grande indecisão dos colaboradores em relação à imagem global, bem como o desempenho global, esta indecisão pode ser vista como algum receio de manifestarem de facto a sua opinião, apesar do questionário ser anónimo.

Uma vez mais os colaboradores mostram-se indecisos quando questionados quanto ao grau de satisfação, com as acessibilidades dos SAC, bem como em relação ao espaço dos SAC destinado ao atendimento.

Em relação ao tempo de obtenção de resposta bem como às solicitações efetuadas com os produtos e serviços, os colaboradores continuam muito indecisos, contudo há que salientar um equilíbrio entre os colaboradores satisfeitos e insatisfeitos e/ou indecisos com alguns itens, nomeadamente em relação ao tipo de formulários apresentados pelos SAC, em relação ao atendimento telefónico bem como a existência de serviços on line pelos SAC.

No que concerne ao envolvimento dos colaboradores, na conceção de produtos e serviços continua-se perante uma população respondente indecisa, o que pode significar que estes respondentes querem ser envolvidos e fazer parte tanto na conceção dos produtos e serviços, como nas ações de melhoria ou até mesmo nos processos de tomada de decisão, a sua satisfação passa pelo seu envolvimento.

As sugestões que estes respondentes nos apresentam demonstram uma clara preocupação com a qualidade em relação à imagem dos SAC, já que os colaboradores continuam indecisos, sendo necessário melhorar o papel dos SAC na sociedade, os quais sugerem que é necessário fazer uma modernização dos serviços, sendo necessário disponibilizar mais meios técnicos e mais recursos humanos qualificados, de forma a torna-los mais apelativos.

O envolvimento dos colaboradores nos processos de tomada de decisão e de melhoria, deve ser revisto, já que a indiferença neste parâmetro é elevada. O envolvimento das pessoas nos processos e tomadas de decisão é deficiente e é comprovada também pela percentagem de colaboradores que se manifestam indecisos quanto à existência de mecanismos de consulta e diálogo entre os colaboradores e gestores, verifica-se que não existe envolvimento entre estes dois grupos de respondentes (colaboradores e gestores). É necessário melhorar a gestão e os sistemas de gestão em relação aos sistemas de recompensas, implementação e aplicação do sistema de avaliação, bem como a forma como os objetivos individuais são fixados e partilhados.

Relativamente quanto à forma como os SAC lidam com os conflitos, queixas ou problemas pessoais e com as condições de trabalho, os colaboradores encontram-se uma vez mais indecisos. Referem, contudo, a inexistência clara de igualdade de oportunidades nos processos

de promoção e na igualdade de oportunidades para o desenvolvimento de novas competências e igualdade e tratamento. Considerando-se aqui um ponto fraco.

Os colaboradores estão insatisfeito em relação à questão da política de recursos humanos praticada e existente nos SAC, na promoção da participação e ações de formação e nas oportunidades criadas para o desenvolvimento de novas competências.

Quanto aos mecanismos de consulta e diálogo existentes, os respondentes manifestam-se indecisos, o mesmo acontece em relação à política de gestão existente nos SAC, sentindo-se motivados com o trabalho em equipa. Porém, é necessário encontrar estratégias de motivação para levar os colaboradores a participar em ações de formação, bem como promover a sua participação nos processos de mudança.

As maiorias dos colaboradores não se encontram satisfeitos com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços, evidenciando-se aqui uma vez mais um ponto fraco.

Em relação ao estilo de liderança da gestão de topo, os colaboradores mantem a sua indecisão, verifica-se que existe um maior grau de satisfação com os gestores intermédios, talvez pela proximidade.

No que concerne à opinião dos gestores, a maioria dos gestores pertence ao género feminino, sendo a maioria casado e tem uma média de idades de 43 anos. Tal como acontece com os colaboradores também os gestores são uma população academicamente qualificada.

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, deve ser revista. 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 objetivos estratégicos e operacionais (médio e curto prazo) e as ações derivem da transformação da visão e da própria missão. Conclui-se que estes 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 perceção que se devam centrar na experiência e na qualidade. A missão e visão dos SAC não está claramente transformada em objetivos estratégicos e operacionais, nem em ações para estes serviços. 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.



Os objetivos estratégicos destes serviços, embora todos os gestores afirmem conhecê-los, eles divergem. Para os gestores esses objetivos 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.

Apenas um mecanismo é referido e que parece de facto existir: definição clara das funções, responsabilidades e autonomia dos gestores. O estilo de liderança apresentado por cada gestor, motiva os colaboradores.

Há participação dos gestores nos processos de mudança aceitando críticas construtivas e sugestões para a melhoria do estilo de liderança, bem como a atuação do líder no sentido de assegurar o desenvolvimento e promover o planeamento.

A implementação das iniciativas é tarefa do gestor, considerando as mais relevantes para a motivação dos colaboradores e dos incentivos que promovam a criatividade e o desempenho das pessoas. De facto, os incentivos à criatividade e ao desempenho das pessoas existem. Porém, é necessário implementá-los. Exemplo disso é o não incentivo à participação em ações de formação, daí considerar-se como um ponto fraco para estes serviços. Os SAC utilizam os mecanismos apropriados para desenvolver, rever e atualizar o planeamento e a estratégia.

Os gestores dos SAC, para implementação do planeamento e estratégia para o setor que gerem, utilizam, em simultâneo, várias medidas. A medida comum a todos é a da definição de responsabilidades. Ao nível dos SAC, são necessários mais colaboradores. Porém, existem mecanismos para reconhecimento de desempenhos excecionais que podem ser melhorados.

Existe alinhamento entre o planeamento, gestão e melhoria dos recursos humanos e o planeamento e estratégia definidos para os setores. Os gestores, afirmam necessitar de mais colaboradores qualificados, já que com os atuais não conseguem produzir mais. É necessário rever a avaliação feita às necessidades efetivas, em termos de recursos humanos nos SAC. De uma forma incipiente, os SAC identificam, desenvolvem e usam as competências das pessoas em articulação com os objetivos e metas organizacionais, individuais e de grupo. Confirma-se o envolvimento das pessoas na definição de planos e estratégias para o setor onde trabalham com a responsabilização das mesmas, quer através do estabelecimento dos objetivos individuais definidos com as chefias, quer pela delegação de competências.

A avaliação das chefias apresenta alguma preocupação com a promoção da transparência no cumprimento das normas e da qualidade dos serviços. Devem ser implementadas práticas de

mudança, já que os respondentes referem de não haver uma cultura de resistência à mudança. Para que a modernização dos setores 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 objetiva, calculada e inteiramente justificada. Nos processos de modernização, a avaliação também deve ser clara, objetiva e mensurável.

A aplicação da CAF na Universidade de Évora permitiu identificar os pontos fortes, pontos fracos e algumas sugestões de melhoria, permitiu ainda verificar que os resultados encontrados no estudo de Nogueira (2008) se mantêm na generalidade, e com alterações pouco significativas ao nível dos alunos e gestores, o mesmo não acontece com os colaboradores, os quais se encontram muito indecisos ao longo de todo o questionário, o que nos parece preocupante. É preciso motivar os colaboradores, estimulá-los a participar, envolvê-los nos processos de gestão, promover mais o diálogo e participação ativa de *todos*, inculcando-lhes autonomia e delegando responsabilidades. Devendo proporcionar aos colaboradores formação adequada, através de ações de formação, que visem não só a aquisição de novas aprendizagens, mas também que visem fomentar uma reciclagem às já existentes, no fundo promover a aprendizagem ao longo da vida.

É necessário estimular a melhoria da qualidade das atividades desenvolvidas, que visem esclarecer e informar não só a instituição como também a sociedade, em geral, de forma a assegurar um conhecimento mais rigoroso, através de um diálogo mais transparente entre os intervenientes, com a finalidade de promover a melhoria contínua.

Este trabalho permitiu responder aos objetivos propostos, os resultados obtidos permitiram extrair os pontos fortes (e.g. bons procedimentos para acolhimento e integração dos colaboradores, gestores não resistentes à mudança), evidenciar os pontos fracos (e.g. tempo de obtenção de respostas às solicitações efetuadas, atendimento telefónico desadequado), e enumerar as sugestões de melhoria para o serviço (e.g. maior número de funcionários a fazer atendimento, horários de abertura e de atendimento mais alargados).

Este trabalho permitiu ainda fazer um diagnóstico aos SAC, permitindo a este serviço conhecer-se melhor com recurso a uma ferramenta que se adapta a qualquer realidade, devendo para isso fazer-se uso da mesma, no sentido de se caminhar para a excelência dos serviços prestados na procura da qualidade.

## **5.2- Limitações ao estudo**

As limitações encontradas no presente estudo, continuam a ser as mesmas referidas no estudo de Nogueira (2008) que é, sem dúvida que a falta de recursos humanos e financeiros e a limitação temporal, dado que foram uma das condicionantes à aplicação dos questionários aplicados, os quais ficaram aquém dos sugeridos pela DGAEP.

## **5.3- Propostas de Investigação futura**

- jo> Reaplicação deste estudo novamente aos Serviços Académicos da Universidade de Évora, com as recentes alterações destes Serviços, tanto ao nível do atendimento, quer ao nível das instalações, dado que seria uma forma de indagar o impacto destas mudanças;
- jo> Aplicação deste estudo noutras instituições de ensino superior.
- jo> Aplicação deste estudo a outros serviços da Universidade de Évora;
- jo> Aplicação de outras ferramentas de gestão;

## Referências Bibliográficas

- Acevedo, C. & Nohara, J. (2009). Monografia no curso de administração: guia completo de conteúdo e forma. (3. Edição). São Paulo: Atlas
- Alves, A. & Tavares, L.V. (2005). Administrative Sciences in Portugal: Historical context and current challenges. In INA (ed.), *Processos de Mudança na Administração Pública: Cultura de Direção, Novos Modelos de Formação e o Futuro das Ciências da Administração* (pp.25-36). Oeiras: Instituto Nacional de Administração.
- Alves, S. (2006) A Experiência da Câmara Municipal do Porto. *Cadernos INA - Boas Práticas na Administração Pública*, 25 (Práticas de aplicação da CAF na Administração Pública Portuguesa), pp.35-53. Oeiras: Instituto Nacional de Administração.
- António, N.S., e Teixeira, A. (2009). Gestão da Qualidade, de Deming ao modelo de excelência da EFQM. (1ª Edição ed.). Lisboa: Edições Sílabo.  
Auto avaliação de uma escola básica aplicando CAF. In A. Teixeira, & M. Saraiva (Edits.), *TMQ- Qualidade. Gestão da Qualidade numa Perspetiva Multi e Interdisciplinar - N.º1* (pp. 214-230). Lisboa: Edições Silabo.
- Balbastre-Benavent, F. & Canet-Giner, T. (2011). The strategy formation process in the EFQM excellence model: A critical review and new perspectives. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22 (7), 727-742, retirado de <http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/14783363.2011.585773>, em 17-10-2013.
- Barbosa-Lavarda, R.; Canet-Giner, T. & Balbastre-Benavent, F. (2009). El Modelo EFQM de Excelencia como facilitador de la adopción de un proceso integrador de formación de la estrategia: un estudio de caso. In *TMQ- Qualidade: A Qualidade numa Perspetiva Multi e Interdisciplinar*, 0, (123-146). Lisboa: Edições Sílabo
- Bugueda, A., (1974). Manual de Técnicas de Investigação Social (2ª Edición). Madrid: Instituto de Estudios Políticos.
- Carapeta, C.; Fonseca, F. (2005). Administração Pública- Modernização, Qualidade e Inovação, Edições Silabo, Lisboa.
- Cardoso, J. (1996). Os mestres da qualidade. *Executive Digest*, 25,p.19-26

- Coelho, I. Sarrico, C. Rosa, M.J. (2008). Avaliação de escolas em Portugal: Que Futuro? Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão de Abril/Junho de 2008. Acedido em 4 de Maio de 2013 em: <http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/rpbg/v7n2/v7n2a07.pdf>.
- DGAEP, D. G. (2007). Estrutura Comum de Avaliação. Modelo CAF 2006. Melhorar as organizações públicas através da autoavaliação. Lisboa: Ministério das Finanças e da Administração Pública.
- Direcção Geral da Administração e do Emprego Público (2007b) Guião de Autoavaliação: 10 Passos para Aplicar a CAF. Lisboa: DGAEP.
- Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público (2007a) Estrutura Comum de Avaliação, melhorar as organizações públicas através da autoavaliação - CAF 2006. Lisboa: DGAEP.
- Engel, C. (2002). *Common Assessment Framework: the state of affairs*. Maastricht: European Institute of Public Administration.
- Engel, C. et Fitzpatrick, S. (2003). "Study on the use of the Common Assessment Framework {CAF} in European public administrations.", Synthesis paper prepared for the 41th meeting of the directors-general of public administrations, Rome.
- *Estrutura Comum de Avaliação {CAF}, Melhorar as organizações públicas através da autoavaliação*, Tradução de Cristina Evaristo e Maria Inês Nolasco, Direcção Geral da Administração Pública (DGAP), 2003.
- European Institute of Public Administration. (2003). *Study on the use of the Common Assessment Framework in European Public Administration*. Maastricht: EIPA.
- European Institute of Public Administration. (2005). *Study on the use of the Common Assessment Framework in European Public Administration*. Maastricht: EIPA.
- Evaristo, C. (2006). A "Família Europeia da CAF" – As experiências da Alemanha, Dinamarca e Itália. Cadernos INA nº 25- Práticas de Aplicação da CAF na Administração Pública Portuguesa (pp.25-33). Oeiras: Instituto Nacional de Administração.
- Fonseca, F. (2006). A inovação na Administração Pública. *Jornal Público*, 31 de Maio de 2006, 41.
- Fortin, M. (2009). Fundamentos e etapas do processo de investigação. Loures: Lusodidacta.
- Fortin, M.F. (2003). O Processo de Investigação: da Concepção à Realização. Décarie Éditeur Inc.
- Kovac, Palanca et Tomazevic, Nina (2009). "Quality Management in selected European Public Administrations". NG, sr.1-2/2009. pp 103-109. Review Papers.

- Lopes, A. & Capricho, L. (2007). Manual de Gestão da Qualidade. Lisboa. Editora RH.
- Lopes, A., & Capricho, L. (2007). Gestão da Qualidade. Lisboa: Editora RH.
- Marshall Júnior, I. (2007). Gestão da Qualidade. Rio de Janeiro. FGV Management.
- McAdam, R. & Welsh, W. (2000). *A critica/ review of the business excellence quality model applied to further education colleges. Quality Assurance in Education*, 8 (3), 120-130, retirado de <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/09684880010372716>, 17-10-2013.
- Monteiro, J. M., & Sarrico, C. S. (2010). A caminho de uma escola com mais qualidade: autoavaliação de uma escola básica aplicando CAF. In A. Teixeira, & M. Saraiva (Edits.), *TMQ- Qualidade. Gestão da Qualidade numa Perspectiva Multi e Interdisciplinar- N.º 1* (pp. 214-230). Lisboa: Edições Síliba.
- Nogueira, T. & Saraiva, M. (2008) Os serviços académicos da Universidade de Évora no caminho da excelência. 2º Encontro Luso-Brasileiro de Estratégia. Lisboa: ISCTE.
- Nogueira, T. e Saraiva, M. (2008). *The Common Assessment Framework (CAF) and the Evaluation of quality in a Public Service: Case Study of Academic Services of the University of Évora*.
- Nogueira, Teresa e Saraiva, M. (2008) *"The Common Assessment Framework {CAF} and the evaluation of Quality in a Public Service: Case Study of Academic Services of the University of Évora, Portugal"*, in Proceedings of The 6th International Conference on Education and Information Systems, Technologies and Applications (EISTA 2008) and The 2nd International Multi-Conference on Society, Cybernetics and Informatics (IMSCI08), volume I, Freddy Malpica, Andrés Tremante, Friedrich Welsch e Bill Tait (ed.), International Institute of Informatics and Systemics, pp. 154-159. ISBN: 1-934272-46-9. Orlando, Florida- USA, 2 July 2008.
- Nogueira, T. e Saraiva, M. (2008). *The use of the Common Assessment Framework Too: Empiric Study on The University of Évora (Academic Services). New Achievements in Technology, Education and Development*. Edited by Safeullah Soomro. pp. 271-286. www.intechopen.com.
- Nolasco, M. (2006) O Impacto da CAF nas Pessoas: 12 sugestões para a Equipa de Autoavaliação. *Cadernos /NA - Boas Práticas na Administração Pública, 25 {Práticas de aplicação da CAF na Administração Pública Portuguesa}*, 15-23. Oeiras: Instituto Nacional de Administração.

- Pinto, A. & Soares, I. (2009) *Sistemas de Gestão da Qualidade - Guia para a sua implementação*. Lisboa: Sílabo.
- Pires, A. (2007) *Qualidade- Sistemas de Gestão da Qualidade* (3ª ed.). Lisboa: Sílabo.
- Prajogo, D., e Cooper, B. (2010). *The effect of people-related TQM practices on job satisfaction: a hierarchical model*. *Production Planning & Control*, 21(1), 9.26-35.
- Saraiva, M. & Teixeira, A. (2009) *TMQ Qualidade- A Qualidade numa perspectiva multi e interdisciplinar* (1ª ed., Vol. Nº 0). Lisboa: Sílabo.
- Saraiva, M. & Teixeira, A. (2010) *TMQ Qualidade- A Qualidade numa perspectiva multi e interdisciplinar* (1ª ed., Vol. Nº 1). Lisboa: Sílabo.
- Saraiva, Margarida, Nuno Alas e Teresa Nogueira, (2007) "A Gestão da Qualidade e o modelo Common Assessment Framework (CAF): Uma proposta de aplicação prática no Ensino Superior Português". Ayala Calvo, J.C. y Grupo de Investigación FEDRA (Eds.), in *Conocimiento, Innovación y Emprendedores. Camino al Futuro*, Universidad de la Rioja, Logroño-Espana, pp. 3170-3182. ISBN: 978-84-690-3573-3.
- Silvério, (2003). *Pesquisa de Marketing*, Publicações Universidade de Évora.
- Spacek, D. (2007). *Common Assessment Framework: potencial and factual issues in the Czech administrative practice*. Organizaciju Vadyba: Sisteminiai Tyrimai.
- Staes, Patrick and Thijs, Nick. (2005) *Report on the State of Affairs of the Common Assessment Framework (CAF) after Five Years*. EIPAScope, 2005 (3). pp. 41-49.
- Thijs, N e P. Staes (2010). *From self-assessment to external feedback. The CAF External Feedback- Labelling Effective CAF Users*. Eipascope 2010/1:9-14.
- Tutunco, O., Kucukusta, O. (2009). Canonical correlation between job satisfaction and EFQM business excellence model. *Quality and Quantity Ozkan*.
- Vicente, P., Reis, E. e Ferrão, F. (2001). *Sondagens, A amostragem como factor decisivo de Qualidade*, 2ª edição, Edições Sílabo, Lisboa.
- Waryszak, R. (2006). *customer Satisfaction, Training and TQM: a comparative study*. *Journal of Human Resources*. 51-75.

## Apêndices



## **Apêndice n! 1 – Carta de Autorização para realização do Estudo de Investigação**

Para que fosse possível a recolha de dados, foi solicitada a respetiva autorização à Diretora dos Serviços Académicos e aos diretores das Escolas que integram a Universidade de Évora:

- Escola de Artes;
- Escola de Ciências Sociais;
- Escola de Ciência e Tecnologia;
- Escola Superior de Enfermagem São João de Deus.

## Carta de Proposta de Colaboração no Estudo

Assunto: Proposta de Autorização na Realização de Estudo Investigação.

Exma. Sr. Dfl.Margarida Cabral (Diretora Serviços Académicos da Universidade de Évora)

Na qualidade de investigadora do Curso de Mestrado de Gestão de Recursos Humanos da Universidade de Évora, venho pela presente solicitar a colaboração de Vossa Excelência na realização de um estudo de investigação.

O estudo em causa surgiu no âmbito da unidade curricular de Projeto de Investigação do referido Curso de Mestrado, subordinado ao tema "Gestão da Qualidade e o Modelo Common Assessment Framework (CAF). Reflexão sobre a Evolução recente nos Serviços Académicos da Universidade de Évora."

O objetivo geral da investigação tem um duplo propósito, por um lado, pretende-se verificar qual foi o impacto que a aplicação da CAF, como ferramenta de auto-avaliação dos serviços públicos, teve nos Serviços Académicos da Universidade de Évora, após o estudo realizado por Nogueira (2008), e, por outro, efetuar um diagnóstico nos Serviços Académicos da Universidade de Évora (SAC) junto dos colaboradores internos e gestores, avaliar os processos desenvolvidos nesse serviço, bem como avaliar o grau de satisfação dos estudantes e dos colaboradores, relacionado com a qualidade dos serviços prestados, extraindo os pontos fortes, pontos fracos e evidenciar sugestões de melhoria para o serviço em estudo.

Os objetivos específicos deste trabalho consiste em:

- a) Definir e organizar conceitos sobre o tema em questão, através de suporte teórico;
- b) Estudar a ferramenta CAF e suas vantagens e desvantagens na auto-avaliação da qualidade de um serviço;
- c) Verificar a adaptabilidade da CAF na auto-avaliação dos SAC;
- d) Identificar os pontos fortes, pontos fracos e sugestões de melhoria, bem como o grau de satisfação, através da aplicação da CAF, nos SAC;
- e) Avaliar os resultados encontrados, verificando, por um lado, a evolução das mudanças e melhorias nos serviços em estudo, desde a última aplicação da

ferramenta CAF e, por outro, se os SAC atendem às expectativas dos seus utentes e prestam um serviço de qualidade.

A pesquisa *supra* referida só pode ser realizada com um instrumento de coleta de dados, em que neste trabalho de investigação foram definidas as seguintes populações alvo:

- Alunos de Licenciatura inscritos na Universidade de Évora, no ano letivo 2013/2014, composta por;

- Colaboradores dos Serviços Académicos, com   indivíduos;

3- Gestor de Topo e Responsáveis de Setor dos Serviços Académicos, composta por 5 elementos.

De modo a atingir os objetivos *supra* referidos necessita-se que V. Exa. Autorize a aplicação dos questionários aos alunos em sala de aula

Segue em anexo o questionário a aplicar, os quais são sugeridos e disponibilizados pela Direção Geral da Administração Pública (DGAP) e já aplicados no estudo efetuado por Nogueiro (2008). Por último, importa referir que o questionário é totalmente anónimo e confidencial sendo os dados utilizados apenas para o referido estudo.

Encontro-me à disposição para qualquer esclarecimento que considere necessário.

Com os melhores cumprimentos,

Maria Leonarda Pereira Correia

Carta de Proposta de Colaboração no Estudo

Assunto: Proposta de autorização na realização de estudo investigação.

Exmo. Sr. Prof. Christopher Bochmann (Diretor da Escola de Artes)

Dr. Manuel Catita (Secretário da Escola de Artes)

Na qualidade de investigadora do Curso de Mestrado de Gestão de Recursos Humanos da Universidade de Évora, venho pela presente solicitar a colaboração de Vossa Excelência na realização de um estudo de investigação.

O estudo em causa surgiu no âmbito da unidade curricular de Projeto de Investigação do referido Curso de Mestrado, subordinado ao tema "Gestão da Qualidade e o Modelo Common Assessment Framework (CAF). Reflexão sobre a Evolução recente nos Serviços Académicos da Universidade de Évora."

O objetivo geral da investigação tem um duplo propósito, por um lado, pretende-se verificar qual foi o impacto que a aplicação da CAF, como ferramenta de auto-avaliação dos serviços públicos, teve nos Serviços Académicos da Universidade de Évora, após o estudo realizado por Nogueira (2008), e, por outro, efetuar um diagnóstico nos Serviços Académicos da Universidade de Évora (SAC) junto dos colaboradores internos e gestores, avaliar os processos desenvolvidos nesse serviço, bem como avaliar o grau de satisfação dos estudantes e dos colaboradores, relacionado com a qualidade dos serviços prestados, extraindo os pontos fortes, pontos fracos e evidenciar sugestões de melhoria para o serviço em estudo.

Os objetivos específicos deste trabalho consistem em:

- a) Definir e organizar conceitos sobre o tema em questão, através de suporte teórico;
- b) Estudar a ferramenta CAF e suas vantagens e desvantagens na auto-avaliação da qualidade de um serviço;
- c) Verificar a adaptabilidade da CAF na auto-avaliação dos SAC;
- d) Identificar os pontos fortes, pontos fracos e sugestões de melhoria, bem como o grau de satisfação, através da aplicação da CAF, nos SAC;
- e) Avaliar os resultados encontrados, verificando, por um lado, a evolução das mudanças e melhorias nos serviços em estudo, desde a última aplicação da

ferramenta CAF e, por outro, se os SAC atendem às expectativas dos seus utentes e prestam um serviço de qualidade.

A pesquisa *supra* referida só pode ser realizada com um instrumento de coleta de dados, em que neste trabalho de investigação foram definidas as seguintes populações alvo:

- 1 – Questionário aos alunos de Licenciatura inscritos na Universidade de Évora, no ano letivo 2013/2014, composta por 3683 alunos;
- 2 – Questionário aos colaboradores dos Serviços Académicos, com 23 indivíduos;
- 3- Questionário ao Gestor de Topo e Responsáveis de Setor dos Serviços Académicos, composta por 5 elementos.

De modo a atingir os objetivos *supra* referidos necessita-se que V. Exa. Autorize a aplicação dos questionários aos alunos em sala de aula.

Segue em anexo o questionário a aplicar, os quais são sugeridos e disponibilizados pela Direção Geral da Administração Pública (DGAP) e já aplicados no estudo efetuado por Nogueiro,2008. Por último, importa referir que o questionário é totalmente anónimo e confidencial sendo os dados utilizados apenas para o referido estudo.

Encontro-me à disposição para qualquer esclarecimento que considere necessário.

Com os melhores cumprimentos,

Maria Leonarda Pereira Correia

## Carta de Proposta de Colaboração no Estudo

Assunto: Proposta de autorização na realização de estudo investigação.

Exmo. Sr. Prof. Silvério Cunha (Diretor da Escola de Ciências Sociais)

Dr.a Antónia Pereira (Secretário da Escola de Ciências Sociais)

Na qualidade de investigadora do Curso de Mestrado de Gestão de Recursos Humanos da Universidade de Évora, venho pela presente solicitar a colaboração de Vossa Excelência na realização de um estudo de investigação.

O estudo em causa surgiu no âmbito da unidade curricular de Projeto de Investigação do referido Curso de Mestrado, subordinado ao tema "Gestão da Qualidade e o Modelo Common Assessment Framework (CAF). Reflexão sobre a Evolução recente nos Serviços Académicos da Universidade de Évora."

O objetivo geral da investigação tem um duplo propósito, por um lado, pretende-se verificar qual foi o impacto que a aplicação da CAF, como ferramenta de auto-avaliação dos serviços públicos, teve nos Serviços Académicos da Universidade de Évora, após o estudo realizado por Nogueira (2008), e, por outro, efetuar um diagnóstico nos Serviços Académicos da Universidade de Évora (SAC) junto dos colaboradores internos e gestores, avaliar os processos desenvolvidos nesse serviço, bem como avaliar o grau de satisfação dos estudantes e dos colaboradores, relacionado com a qualidade dos serviços prestados, extraindo os pontos fortes, pontos fracos e evidenciar sugestões de melhoria para o serviço em estudo.

Os objetivos específicos deste trabalho consistem em:

- a) Definir e organizar conceitos sobre o tema em questão, através de suporte teórico;
- b) Estudar a ferramenta CAF e suas vantagens e desvantagens na auto-avaliação da qualidade de um serviço;
- c) Verificar a adaptabilidade da CAF na auto-avaliação dos SAC;
- d) Identificar os pontos fortes, pontos fracos e sugestões de melhoria, bem como o grau de satisfação, através da aplicação da CAF, nos SAC;
- e) Avaliar os resultados encontrados, verificando, por um lado, a evolução das mudanças e melhorias nos serviços em estudo, desde a última aplicação da

ferramenta CAF e, por outro, se os SAC atendem às expectativas dos seus utentes e prestam um serviço de qualidade.

A pesquisa *supra* referida só pode ser realizada com um instrumento de coleta de dados, em que neste trabalho de investigação foram definidas as seguintes populações alvo:

- Alunos de Licenciatura inscritos na Universidade de Évora, no ano letivo 2013/2014, composta por;

- Colaboradores dos Serviços Académicos, com   indivíduos;

3- Gestor de Topo e Responsáveis de Setor dos Serviços Académicos, composta por 5 elementos.

De modo a atingir os objetivos *supra* referidos necessita-se que V. Exa. Autorize a aplicação dos questionários aos alunos em sala de aula

Segue em anexo o questionário a aplicar, os quais são sugeridos e disponibilizados pela Direção Geral da Administração Pública (DGAP) e já aplicados no Nogueiro,2008. Por último, importa referir que o questionário é totalmente anónimo e confidencial sendo os dados utilizados apenas para o referido estudo.

Encontro-me à disposição para qualquer esclarecimento que considere necessário.

Com os melhores cumprimentos,

Maria Leonarda Pereira Correia

Carta de Proposta de Colaboração no Estudo

Assunto: Proposta de autorização na realização de estudo investigação.

Exmo. Sr. Prof. Mourad Bezzghoud (Diretor da Escola de Ciência e Tecnologia)

Dr. Paulo Ramos (Secretário da Escola de Ciência e Tecnologia)

Na qualidade de investigadora do Curso de Mestrado de Gestão de Recursos Humanos da Universidade de Évora, venho pela presente solicitar a colaboração de Vossa Excelência na realização de um estudo de investigação.

O estudo em causa surgiu no âmbito da unidade curricular de Projeto de Investigação do referido Curso de Mestrado, subordinado ao tema "Gestão da Qualidade e o Modelo Common Assessment Framework (CAF). Reflexão sobre a Evolução recente nos Serviços Académicos da Universidade de Évora."

O objetivo geral da investigação tem um duplo propósito, por um lado, pretende-se verificar qual foi o impacto que a aplicação da CAF, como ferramenta de auto-avaliação dos serviços públicos, teve nos Serviços Académicos da Universidade de Évora, após o estudo realizado por Nogueiro (2008), e, por outro, efetuar um diagnóstico nos Serviços Académicos da Universidade de Évora (SAC) junto dos colaboradores internos e gestores, avaliar os processos desenvolvidos nesse serviço, bem como avaliar o grau de satisfação dos estudantes e dos colaboradores, relacionado com a qualidade dos serviços prestados, extraindo os pontos fortes, pontos fracos e evidenciar sugestões de melhoria para o serviço em estudo.

Os objetivos específicos deste trabalho consiste em:

- a) Definir e organizar conceitos sobre o tema em questão, através de suporte teórico;
- b) Estudar a ferramenta CAF e suas vantagens e desvantagens na auto-avaliação da qualidade de um serviço;
- c) Verificar a adaptabilidade da CAF na auto-avaliação dos SAC;
- d) Identificar os pontos fortes, pontos fracos e sugestões de melhoria, bem como o grau de satisfação, através da aplicação da CAF, nos SAC;
- e) Avaliar os resultados encontrados, verificando, por um lado, a evolução das mudanças e melhorias nos serviços em estudo, desde a última aplicação da



ferramenta CAF e, por outro, se os SAC atendem às expectativas dos seus utentes e prestam um serviço de qualidade.

A pesquisa *supra* referida só pode ser realizada com um instrumento de coleta de dados, em que neste trabalho de investigação foram definidas as seguintes populações alvo:

- Alunos de Licenciatura inscritos na Universidade de Évora, no ano letivo 2013/2014, composta por;

- Colaboradores dos Serviços Académicos, com   indivíduos;

3- Gestor de Topo e Responsáveis de Setor dos Serviços Académicos, composta por 5 elementos.

De modo a atingir os objetivos *supra* referidos necessita-se que V. Exa. Autorize a aplicação dos questionários aos alunos em sala de aula

Segue em anexo o questionário a aplicar, os quais são sugeridos e disponibilizados pela Direção Geral da Administração Pública (OGAP) e já aplicados no Nogueiro, 2008. Por último, importa referir que o questionário é totalmente anónimo e confidencial sendo os dados utilizados apenas para o referido estudo.

Encontro-me à disposição para qualquer esclarecimento que considere necessário.

Com os melhores cumprimentos,

Maria Leonarda Pereira Correia

## Carta de Proposta de Colaboração no Estudo

Assunto: Proposta de autorização na realização de estudo investigação.

Exmo. Sr. Prof. Manuel Lopes (Diretor da Escola Superior de Enfermagem São João de Deus)

Dr. Nuno Antunes (Secretário da Escola Superior de Enfermagem São João de Deus)

Na qualidade de investigadora do Curso de Mestrado de Gestão de Recursos Humanos da Universidade de Évora, venho pela presente solicitar a colaboração de Vossa Excelência na realização de um estudo de investigação.

O estudo em causa surgiu no âmbito da unidade curricular de Projeto de Investigação do referido Curso de Mestrado, subordinado ao tema "Gestão da Qualidade e o Modelo Common Assessment Framework (CAF). Reflexão sobre a Evolução recente nos Serviços Académicos da Universidade de Évora."

O objetivo geral da investigação tem um duplo propósito, por um lado, pretende-se verificar qual foi o impacto que a aplicação da CAF, como ferramenta de auto-avaliação dos serviços públicos, teve nos Serviços Académicos da Universidade de Évora, após o estudo realizado por Nogueira (2008), e, por outro, efetuar um diagnóstico nos Serviços Académicos da Universidade de Évora (SAC) junto dos colaboradores internos e gestores, avaliar os processos desenvolvidos nesse serviço, bem como avaliar o grau de satisfação dos estudantes e dos colaboradores, relacionado com a qualidade dos serviços prestados, extraindo os pontos fortes, pontos fracos e evidenciar sugestões de melhoria para o serviço em estudo.

Os objetivos específicos deste trabalho consiste em:

- a) Definir e organizar conceitos sobre o tema em questão, através de suporte teórico;
- b) Estudar a ferramenta CAF e suas vantagens e desvantagens na auto-avaliação da qualidade de um serviço;
- c) Verificar a adaptabilidade da CAF na auto-avaliação dos SAC;
- d) Identificar os pontos fortes, pontos fracos e sugestões de melhoria, bem como o grau de satisfação, através da aplicação da CAF, nos SAC;

- e) Avaliar os resultados encontrados, verificando, por um lado, a evolução das mudanças e melhorias nos serviços em estudo, desde a última aplicação da ferramenta CAF e, por outro, se os SAC atendem às expectativas dos seus utentes e prestam um serviço de qualidade.

A pesquisa *supra* referida só pode ser realizada com um instrumento de coleta de dados, em que neste trabalho de investigação foram definidas as seguintes populações alvo:

- Alunos de Licenciatura inscritos na Universidade de Évora, no ano letivo 2013/2014, composta por;

- Colaboradores dos Serviços Académicos, com   indivíduos;

3- Gestor de Topo e Responsáveis de Setor dos Serviços Académicos, composta por 5 elementos.

De modo a atingir os objetivos *supra* referidos necessita-se que V. Exa. Autorize a aplicação dos questionários aos alunos em sala de aula

Segue em anexo o questionário a aplicar, os quais são sugeridos e disponibilizados pela Direção Geral da Administração Pública (DGAP) e já aplicados no Nogueiro,2008. Por último, importa referir que o questionário é totalmente anónimo e confidencial sendo os dados utilizados apenas para o referido estudo.

Encontro-me à disposição para qualquer esclarecimento que considere necessário.

Com os melhores cumprimentos,

Maria Leonarda Pereira Correia

## **Apêndice n!! 2- Questionário de Satisfação para Cidadãos/ Clientes**

Em anexo, o questionário aplicado aos alunos de Licenciatura da Universidade de Évora, o qual é sugerido pela Direção Geral da Administração Pública (DGAP), e já aplicados no estudo efetuado por Nogueiro, 2008.

## QUESTIONÁRIO de SATISFAÇÃO para cidadãos/clientes Alunos de Licenciatura da Universidade de Évora

A aplicação destes questionários tem como objetivo conhecer a opinião dos clientes, quer internos quer externos, dos Serviços Académicos da Universidade de Évora sobre um certo número de itens relacionados com a qualidade dos serviços prestados.

A procura da melhoria contínua, com vista a uma cada vez melhor prestação do serviço público, é o principal compromisso estabelecido numa organização. Por conseguinte, a sua opinião é fundamental para que possamos criar novas alternativas e oferecer um atendimento cada vez mais eficaz.

Não há respostas certas ou erradas relativamente a qualquer um dos itens, pretende-se apenas a sua opinião pessoal e sincera. Este questionário é de natureza confidencial e anónima e a sua colaboração é fundamental para darmos um serviço de qualidade.

Assinale, por favor, com X a(s) opção(ões) correspondente(s) à sua resposta

### Caracterização do respondente

Sexo.....	Mol: no	FecJ":				
Idade.....	Anos					
Tipo de estudante...	Estudante regular D	Estudante Externo D2	Trabalhador-estudante D)	Estudante estrangeiro D.	Outro tipo de estudante Ds	Qual? _____
Estado civil.....	Solteiro(a) DI	Casado (a) D2	União de facto D)	Viúvo(a) D.	Divorciado(a) Ds	Separado(a) D6

### Grau de Satisfação

	2 Muito insatisfeito	3 Insatisfeito	4 Satisfeito	5 Muito satisfeito	■ Não sei Estou Indeciso
Em relação aos Serviços Académicos da Universidade de Évora (SAC), indique o seu grau de satisfação no que respeita a:					
Modo como lhe foi prestado qualquer serviço solicitado aos SAC	D	D2	D)	D.	Ds
Simpatia dos funcionários dos SAC (atendimento cordial, tom de voz agradável, etc.)	DI	D2	D)	D.	Ds
Tempo de obtenção de resposta dos SAC às solicitações efetuadas	DI	D2	D)	D.	Ds
Cortesia e igualdade do atendimento feito pelos SAC	DI	D2	D)	D.	Ds
Recetividade dos funcionários dos SAC à sua solicitação	DI	D2	D)	D.	Ds
Tipo de formulários dos SAC a ser preenchido pelo aluno (clareza da linguagem, facilidade de acesso e de preenchimento)	DI	D2	D)	D.	Ds
Clareza da informação prestada pelos SAC	DI	D2	D)	D.	Ds
Acessibilidade à informação que deve ser facultada pelos SAC	DI	D2	D)	D.	Ds
Atendimento telefónico dos SAC	DI	D2	D)	D.	Ds
Acesso descentralizado aos SAC através de computador de qualquer edifício da Universidade de Évora, via <i>Internet</i>	DI	D2	D)	D.	Ds
Horários de abertura, de atendimento ao público e tempos de espera dos SAC	DI	D2	D)	D.	Ds
Localização dos SAC (proximidade de transportes públicos, estacionamento, acessibilidades, etc.)	DI	D2	D)	D.	Ds
Espaço dos SAC onde é feito o atendimento (tipo de instalação, ambiente agradável, temperatura amena, móveis adequados ao tipo de atendimento e necessidade do estudante, etc.)	DI	D2	D)	D.	Ds
Existência de serviços disponíveis <i>on-line</i> pelos SAC (solicitação de certidões via <i>email</i> , inscrições <i>on-line</i> , etc.)	DI	D2	D)	D.	Ds
Informação útil <i>on-line</i> disponível no <i>websile</i> dos SAC	DI	D2	D)	D.	Ds
Contacto efetuado com os SAC, via electrónica	DI	D2	D)	D.	Ds
Resposta considerada adequada pelos SAC às solicitações efetuadas por correio electrónico	DI	D2	D)	D.	Ds
Variedade de formulários disponíveis no <i>websile</i> dos SAC	DI	D2	D)	D.	Ds
Envio direto de formulários por via electrónica para os SAC	DI	D2	D)	D.	Ds
Existência de meios de pagamento acessíveis nos SAC (Ex. Multibanco, transferência bancária, etc.)	DI	D2	D)	D.	Ds
Aplicação de medidas correctivas pelos SAC em função das sugestões e reclamações que tenha efetuado ou que saiba que alguém efetuou	DI	D2	D)	D.	Ds
Tempo de resposta às reclamações efetuadas pelos SAC	DI	D2	D)	D.	Ds
Satisfação global com o desempenho dos SAC	DI	D2	D)	D.	Ds

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:

Data \_\_ / \_\_ /2014

 questionário termina aqui.

**Muito obrigado pela sua colaboração!**

### **Apêndice nº 3 – Questionário de Diagnóstico e Satisfação para Colaboradores Internos**

Em anexo, o questionário aplicado aos colaboradores da Universidade de Évora, o qual é sugerido pela Direção Geral da Administração Pública (DGAP), e já aplicados no estudo efetuado por Nogueiro, 2008.

# QUESTIONÁRIO DE DIAGNÓSTICO E SATISFAÇÃO para colaboradores internos

## Colaboradores dos Serviços Académicos

A aplicação destes questionários tem como objetivo obter o diagnóstico e o grau de satisfação dos colaboradores dos Serviços Académicos da Universidade de Évora sobre um certo número de itens relacionados com a qualidade dos serviços prestados.

A procura da melhoria contínua, com vista a uma cada vez melhor prestação do serviço público, é o principal compromisso estabelecido na nossa organização. Por conseguinte, a sua opinião é fundamental para que se possa criar novas alternativas e oferecer um atendimento cada vez mais eficaz.

Não há respostas certas ou erradas relativamente a qualquer um dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal e sincera. Este questionário é de natureza confidencial e anónima.

A sua colaboração é fundamental para a prestação de um serviço de qualidade.

O tempo esperado de preenchimento deste questionário é de cerca de 20 minutos.

el Assinale, por favor, com X a(s) opção(ões) correspondente(s) à sua resposta

### A Liderança (sub-critério 1.1)

Conhece e percebe a missão da Universidade de Evora?

(A razão de ser da Universidade de Évora)

Não.....  O, Sim.....  02 Conheço mas não percebo.....  OJ

Qual pensa ser a missão da Universidade de Évora?

- É um centro de criação, transmissão e difusão da cultura e ciência.....
- É um centro de criação, transmissão e difusão da cultura, da ciência e da tecnologia que, através da articulação do estudo, da docência
- : nc ; ã :=s ; ac .....

E dos Serviços Académicos da Universidade de Évora?

- A mesma da Universidade de Évora.....
- Diferente da Universidade de Évora.....
- Alinhada com a da Universidade de Évora.....  OJ
- Desconheço completamente.....  O<sub>4</sub>

Conhece e percebe a visão formulada para a Universidade de Evora?

(Fotografia do futuro. O que a organização pretende fazer e alcançar a médio e longo prazo)

- Não  O,

Para si a visão da Universidade de Évora é:

- Ser uma instituição universitária de excelência no âmbito do ensino, investigação e prestação de serviços.....
- Ser uma instituição que privilegia as relações com a sociedade e formação académica de excelência.....
- Ser uma instituição virada para a cooperação, a formação, a investigação, a prestação de serviços e o intercâmbio cultural, científico e técnico de excelência.....
- Outra.Qual \_\_\_\_\_

Como teve conhecimento dessa visão?

- Foi-lhe transmitida pelo seu superior hierárquico.....  O,
- Foi-lhe transmitida pelos seus colegas de trabalho.....  02
- Foi através da apresentação do plano de atividades .....  OJ
- Leu os estatutos da Universidade de Évora.....  O.
- Outra. Qual? .....  Os

Conhece e percebe a visão formulada para os Serviços Académicos da Universidade de Evora?

- Não  O,

- Sim  02 Para si a visão dos Serviços Académicos da Universidade de Évora é:

Contribuiu de alguma forma para a construção da missão e visão dos Serviços Académicos da Universidade de Evora?

- Não  O,

O seu contributo foi feito:

- Através da sua participação ativa nos órgãos competentes.....
- Fazendo sugestões ao seu representante nos órgãos competentes.....



- Comunicando ativamente à chefia as suas sugestões e opiniões sobre o que deve ser a missão e a visão dos SAC....
- Outro. Qual \_\_\_\_\_

Na sua opinião, os valores essenciais defendidos pelos SAC são:

(Conceito que respeita aos valores monetários, de bem estar, culturais, étnicos e/ou morais)

- Respeito, transparência e qualidade.....  O<sub>1</sub>
- Experiência, qualidade e excelência.....  O<sub>2</sub>
- Honestidade, experiência e qualidade.....  O<sub>3</sub>
- Outros. Quais?  O<sub>4</sub>

Teve conhecimento desses valores defendidos pelos SAC?

- Não  O<sub>1</sub>,
- Sim  O<sub>2</sub> Refira como teve conhecimento desses valores:
  - Através da sua apresentação pública aos colaboradores, em forma de painel.....  O<sub>1</sub>
  - Através de reunião com todos os colaboradores.....  O<sub>2</sub>
  - Através da intranet/Internet.....  O<sub>3</sub>
  - Outro. Qual  O<sub>4</sub>

Já, alguma vez, foi solicitada a sua opinião sobre os valores vigentes nos SAC?

- Não  O<sub>1</sub>,
- Sim  O<sub>2</sub> Refira como contribuiu para a definição desses valores:
  - Através da integração num grupo de trabalho para elaboração de um código de conduta e ética.....  O<sub>1</sub>
  - Através de uma caixa de sugestões.....  O<sub>2</sub>
  - Através de iniciativa própria.....  O<sub>3</sub>
  - Outro. Qual  O<sub>4</sub>

Conhece os objectivos estratégicos dos SAC?

- Não  O<sub>1</sub>,
- Sim  O<sub>2</sub> Refira, resumidamente, quais são esses objetivos estratégicos:

### A Liderança (sub-critério 1.3)

Indique a sua opinião sobre a liderança do SAC, o/a Diretor/a dos Serviços Académicos da Universidade de Évora, relativamente às suas acções:	1 Discordo totalmente	2 Discordo	3 Concordo	4 Concordo plenamente	5 Desconheço
Lidera através do exemplo.....	<input type="radio"/> D <sub>1</sub>	<input type="radio"/> D <sub>2</sub>	<input type="radio"/> D <sub>3</sub>	<input type="radio"/> D <sub>4</sub>	<input type="radio"/> D <sub>5</sub>
Demonstra empenho no processo de mudança:	<input type="radio"/> D <sub>1</sub>	<input type="radio"/> D <sub>2</sub>	<input type="radio"/> D <sub>3</sub>	<input type="radio"/> D <sub>4</sub>	<input type="radio"/> D <sub>5</sub>
• aceitando críticas construtivas.....	<input type="radio"/> D <sub>1</sub>	<input type="radio"/> D <sub>2</sub>	<input type="radio"/> D <sub>3</sub>	<input type="radio"/> D <sub>4</sub>	<input type="radio"/> D <sub>5</sub>
• aceitando sugestões para a melhoria do estilo de liderança.....	<input type="radio"/> D <sub>2</sub>	<input type="radio"/> D <sub>2</sub>	<input type="radio"/> D <sub>3</sub>	<input type="radio"/> D <sub>4</sub>	<input type="radio"/> D <sub>5</sub>
• aceitando críticas construtivas e sugestões para a melhoria do estilo de liderança.....	<input type="radio"/> D <sub>3</sub>	<input type="radio"/> D <sub>3</sub>	<input type="radio"/> D <sub>3</sub>	<input type="radio"/> D <sub>4</sub>	<input type="radio"/> D <sub>5</sub>
Actua de acordo com os objetivos e valores definidos.....	<input type="radio"/> D <sub>1</sub>	<input type="radio"/> D <sub>2</sub>	<input type="radio"/> D <sub>3</sub>	<input type="radio"/> D <sub>4</sub>	<input type="radio"/> D <sub>5</sub>
Partilha a informação relevante com as pessoas.....	<input type="radio"/> D <sub>1</sub>	<input type="radio"/> D <sub>2</sub>	<input type="radio"/> D <sub>3</sub>	<input type="radio"/> D <sub>4</sub>	<input type="radio"/> D <sub>5</sub>
Delega competências e responsabilidades .....	<input type="radio"/> D <sub>1</sub>	<input type="radio"/> D <sub>2</sub>	<input type="radio"/> D <sub>3</sub>	<input type="radio"/> D <sub>4</sub>	<input type="radio"/> D <sub>5</sub>
Ajuda as pessoas a atingirem os planos e objetivos individuais na prossecução dos objetivos organizacionais.....	<input type="radio"/> D <sub>1</sub>	<input type="radio"/> D <sub>2</sub>	<input type="radio"/> D <sub>3</sub>	<input type="radio"/> D <sub>4</sub>	<input type="radio"/> D <sub>5</sub>
Estimula a iniciativa das pessoas, a capacidade de inovação e as atitudes pró-ativas .....	<input type="radio"/> D <sub>1</sub>	<input type="radio"/> D <sub>2</sub>	<input type="radio"/> D <sub>3</sub>	<input type="radio"/> D <sub>4</sub>	<input type="radio"/> D <sub>5</sub>
Encoraja a confiança mútua e o respeito.....	<input type="radio"/> D <sub>1</sub>	<input type="radio"/> D <sub>2</sub>	<input type="radio"/> D <sub>3</sub>	<input type="radio"/> D <sub>4</sub>	<input type="radio"/> D <sub>5</sub>
Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança	<input type="radio"/> D <sub>1</sub>	<input type="radio"/> D <sub>2</sub>	<input type="radio"/> D <sub>3</sub>	<input type="radio"/> D <sub>4</sub>	<input type="radio"/> D <sub>5</sub>
• que promova a identificação.....	<input type="radio"/> D <sub>1</sub>	<input type="radio"/> D <sub>2</sub>	<input type="radio"/> D <sub>3</sub>	<input type="radio"/> D <sub>4</sub>	<input type="radio"/> D <sub>5</sub>
• que promova o planeamento.....	<input type="radio"/> D <sub>2</sub>	<input type="radio"/> D <sub>2</sub>	<input type="radio"/> D <sub>3</sub>	<input type="radio"/> D <sub>4</sub>	<input type="radio"/> D <sub>5</sub>
• que promova a implementação de inovações.....	<input type="radio"/> D <sub>3</sub>	<input type="radio"/> D <sub>3</sub>	<input type="radio"/> D <sub>3</sub>	<input type="radio"/> D <sub>4</sub>	<input type="radio"/> D <sub>5</sub>
• que promova a identificação, o planeamento e a implementação de inovações.....	<input type="radio"/> D <sub>4</sub>	<input type="radio"/> D <sub>4</sub>	<input type="radio"/> D <sub>4</sub>	<input type="radio"/> D <sub>5</sub>	<input type="radio"/> D <sub>5</sub>

Promove e financia ações de formação para a melhoria do desempenho organizacional.....	0,	0,	0,	0,
Debata o desempenho individual com as pessoas.....	0,	0,	0,	0,
Reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas.....	0,	0,	0,	0,
Adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações em causa.....	0,	0,	0,	0,

**Planeamento e Estratégia (sub-critério 2.2)**

Alguma vez participou no processo de elaboração do plano de atividades da Universidade de Évora?

- Não 0,
- Sim 02 Indique de que forma:
  - Fez parte do grupo de trabalho.....
  - Foram-lhe solicitadas sugestões.....
  - Tomou a iniciativa de voluntariamente contribuir.....

No processo de definição do planeamento e estratégia considera que foram atendidas as necessidades e expetativas dos SAC?

- Não 0,
- Sim. 02 Em que circunstâncias:
  - As suas sugestões foram tomadas em consideração e fazem parte do plano e estratégia estabelecidos.....
  - As suas sugestões constam de um documento de trabalho da reitoria.....
  - Apresentou-as por escrito ao seu superior hierárquico que as apresentou aos órgãos competentes.....
  - Outras. Quais?

**Planeamento e Estratégia (sub-critério 2.3)**

Alguma vez participou no processo de elaboração do plano de atividades dos Serviços Académicos da Universidade de Évora?

- Não 0,
- Sim 02 Indique de que forma:
  - Fez parte do grupo de trabalho..... de 0,
  - Foram-lhe solicitadas sugestões..... 02
  - Tomou a iniciativa de voluntariamente contribuir..... 03

No processo de definição do planeamento e estratégia considera que foram atendidas as suas necessidades e expetativas como colaborador dos SAC?

- Não 0,
- Sim 02 Em que circunstâncias:
  - As suas sugestões foram tomadas em consideração e fazem parte do plano e estratégia estabelecidos..... 0,
  - As suas sugestões constam de um documento de trabalho da reitoria..... 02
  - Apresentou-as por escrito ao seu superior hierárquico que as apresentou aos órgãos competentes..... 0)
  - Outras. Quais? 0.

Foi solicitada a sua opinião relativamente ao estabelecimento dos objetivos do setor/departamento a que pertence?

Não..... 0, Sim..... 02

Foi solicitada a sua opinião relativamente ao estabelecimento das prioridades do setor/departamento a que pertence?

Não..... 0, Sim..... 02

Houve negociação relativamente aos objetivos e prioridades estabelecidas para o setor/departamento a que pertence?

Não..... 0, Sim..... 02

Considera que a sua opinião no estabelecimento das objetivos e prioridades para do setor/departamento a que pertence foi importante?

Não..... 0, Sim..... 02

### Gestão das pessoas (sub-critério 3.2)

Quando iniciou funções no setor/departamento a que pertence beneficiou de:

- Manual do acolhimento..... O<sub>1</sub>
- Formação inicial..... O<sub>1</sub>
- Tutória..... O<sub>J</sub>
- Outro(s). Qual(is)?..... O<sub>4</sub>

No que respeita à gestão e desenvolvimento de carreiras na sua organização, indique as que beneficiou?

- Mobilidade interna..... O<sub>1</sub>
- Mobilidade externa..... O<sub>1</sub>
- Formação para aquisição de novas competências..... O<sub>3</sub>
- Formação complementar para actualização de competências..... O<sub>4</sub>
- Política de pessoal que permita o desenvolvimento do criativo das pessoas..... O<sub>S</sub>
- Documentação técnica da atividade do departamento divulgada aos colaboradores..... O<sub>6</sub>
- Outro(s). Qual(is)?..... O<sub>7</sub>

No âmbito do desenvolvimento de aptidões e competências, indique o tipo de acções em que participou nos últimos cinco anos?

- Formação sobre Qualidade..... O<sub>1</sub>
- Desenvolvimento de aptidões e capacidades interpessoais para lidar com os cidadãos/clientes..... O<sub>2</sub>
- Formação profissional no posto de trabalho..... O<sub>3</sub>
- Formação através do e-learning..... O<sub>4</sub>
- Outro(s). Qual(is)?..... O<sub>S</sub>

### Gestão das Pessoas (sub-critério 3.3)

Já alguma vez avaliou o seu chefe directo?

- Não  O<sub>1</sub>,
  - Sim  O<sub>2</sub> De que forma o avaliou:
    - Através de questionário.....
    - Processo de avaliação interno semelhante ao SIADAP.....
    - Outro. Qual? .....
- Indique a periodicidade:
- Apenas uma única vez.....
  - Uma vez por ano.....
  - Duas vezes por ano.....
  - Mais de duas vezes por ano .....

Considera que a avaliação que fez ao seu chefe teve repercussões positivas ao nível da gestão no setor/departamento a que pertence?

- Não, teve repercussões negativas.....
- Não surtiu efeitos, nem positivos nem negativos.....
- Sim, teve repercussões positivas.....
  - Indiquequais? \_\_\_\_\_

Considera que tem autonomia necessária para desempenhar as suas funções atuais?

- Não, não tenho autonomia suficiente..... O<sub>1</sub>
- Sim, tenho alguma autonomia mas, não a suficiente..... O<sub>1</sub>
- Sim, tenho autonomia suficiente..... O<sub>3</sub>

Aponte as razões que lhe permitem afirmar a existência ou não existência de autonomia nas suas funções:

Existência    Não existência

- Pode assinar todos os documentos que elabora.....
- Pode tomar decisões autonomamente sem ter de as submeter ao seu superior hierárquico.....
- Pode implementar novos procedimentos que agilizem a instrução dos processos sem ter de os submeter à hierarquia correspondente.....
- Outras. Quais? \_\_\_\_\_

Indique em que documentos tem competência para assinar, quando os mesmos são feitos por si:

- Informação de serviço.....
- Nota interna.....
- Circular.....
- Fax.....
- Ofício.....
- Trabalho realizado individualmente.....
- Outros. Quais?

O<sub>1</sub>  
OZ  
O1  
O<sub>4</sub>  
OS  
O<sub>6</sub>  
O<sub>7</sub>

O seu chefe tem delegado em si a responsabilidade pela execução de tarefas?

- Não..... Ot
- Algumas Vezes.. OZ
- Sempre..... O1 Em que circunstâncias?
  - As minhas competências estão devidamente documentadas.....
  - Quando o chefe está ausente.....
  - Quando os documentos são considerados, pela chefia, de menor importância.....
  - Outras. **Quais?**-----

Refira, quanto ao grau de aplicabilidade, se os seguintes mecanismos existem nos Serviços Académicos da Universidade de Évora:

	1	2	3	4	5
	Nunca	Raramente	Frequentemente	Sempre	Indeciso
Negociação com as pessoas sobre os objectivos do departamento .....	O1	O2	O)	O.	
Cultura de abertura, não hierárquica, de comunicação e diálogo .....	O1	O2	O)	O.	
Sistemas de sugestões ou de participação para recolha de contributos para os processos de melhoria .....	O1	O2	O)	O.	
Grupos de Qualidade/Círculos/Grupos de trabalho para identificação de processos críticos e desenvolvimento de soluções .....	O1	OZ	O)	O.	OS
Participação activa das pessoas através de instrumentos de comunicação interna (ex: newsletter) .....	O1	OZ	O)	O.	OS
Envolvimento das pessoas na concepção dos processos .....	Ot	OZ	O)	O.	
Envolvimento das pessoas na identificação e implementação dos processos de melhoria ....	Ot	OZ	O)	O.	
Consenso entre colaboradores e gestor sobre os objetivos a atingir do departamento .....	Ot	O2	O)	O.	
Outra(s). Qual(is)?-----					

### Grau de Satisfação

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

	1	2	3	4	5
	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito	Nem satisfeito Nem insatisfeito
Modo como é prestado qualquer serviço solicitado aos SAC .....	Ot	O2	O)	O.	OS
Simpatia dos funcionários dos SAC (atendimento cordial, tom de voz agradável, etc.) .....	Ot	O2	O)	O.	OS
Tempo de obtenção de resposta dos SAC às solicitações efetuadas .....	Ot	OZ	O)	O.	OS
Cortesia e igualdade do atendimento feito pelos SAC .....	O1	O,	O)	O.	OS
Recetividade dos funcionários dos SAC às solicitações efetuadas .....	Ot	O2	O)	O.	OS
Tipo de formulários dos SAC a ser preenchido pelo aluno (clareza da linguagem, facilidade de acesso e de preenchimento) .....	O1	O2	O)	O.	OS
Clareza da informação prestada pelos SAC .....	Ot	OZ	O3	O.	OS
Acessibilidade à informação que deve ser facultada pelos SAC .....	O1	OZ	O3	O.	OS
Atendimento telefónico dos SAC .....	Ot	OZ	O)	O.	OS
Acesso descentralizado aos SAC através de computador de qualquer edifício da Universidade de Evora, via Internet .....	Ot	OZ	O)	O.	OS
Horários de abertura, de atendimento ao público e tempos de espera dos SAC .....	Ot	O2	O)	O.	OS
Localização dos SAC (proximidade de transportes públicos, estacionamento, acessibilidades, etc.) .....	Ot	O2	O)	O.	OS
Espaço dos SAC onde é feito o atendimento (tipo de instalação, ambiente agradável, temperatura amena, móveis adequados ao tipo de atendimento e necessidade do estudante, etc.) .....	Ot	O2	O)	O.	OS
Existência de serviços disponíveis on-line pelos SAC (solicitação de certidões via email, inscrições on-line, etc.) .....	Ot	O2	O3	O.	OS
Informação útil on-line disponível no website dos SAC .....	Ot	O2	O)	O.	OS
Contacto efectuado com os SAC, via electrónica .....	O1	O2	O)	O.	OS

Resposta considerada adequada pelos SAC às solicitações efectuadas por correio electrónico .....	0,	Dz	DJ	04	Ds
Variedade de formulários disponíveis no <i>website</i> dos SAC .....	D,	Dz	DJ	04	Ds
Envio directo de formulários por via electrónica para os SAC .....	0,	Dz	D)	04	Ds
Existência de meios de pagamento acessíveis nos SAC (Ex. Multibanco, transferência bancária, etc.) .....	0,	Dz	DJ	04	Ds
Aplicação de medidas correctivas pelos SAC em função das sugestões e reclamações que tenham sido efectuadas .....	0,	Dz	D)	04	Ds
Tempo de resposta às reclamações efectuadas aos SAC .....	0,	Dz	DJ	04	Ds
Satisfação global com o desempenho dos SAC .....	D,	Dz	DJ	04	Ds
Envolvimento dos funcionários na concepção dos produtos e serviços do SAC, bem como no processo de tomada de decisão .....	D,	Dz	DJ	04	Ds

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:

## Grau de Satisfação

Grau de satisfação e motivação sobre as atividades que desenvolve nos Serviços Académicos da Universidade de Évora (SAC), relativamente a:

Satisfação global dos colaboradores:

	1 Muito insatisfeito	2 Insatisfeito	3 Sausfeito	4 Muito satisfeno	5 Nem satisfeito Nem insatisfeito
Imagem dos SAC .....	0,	Dz	0,	04	Ds
Desempenho global dos SAC .....	D,	Dz	D)	04	Ds
Papel dos SAC na sociedade .....	D,	Dz	0,	04	Ds
Relacionamento dos SAC com os cidadãos e a sociedade .....	D,	Dz	0,	04	Ds
Forma como os SAC gerem os conflitos de interesses .....	D,	Dz	D)	04	Ds
Nível de envolvimento dos colaboradores nos SAC e na respectiva missão .....	D,	Dz	DJ	04	Ds
Envolvimento dos colaboradores nos processos de tomada de decisão .....	0,	Dz	DJ	04	Ds
Envolvimento dos colaboradores em actividades de melhoria .....	D,	Dz	D)	04	Ds
Mecanismos de consulta e diálogo entre colaboradores e gestores .....	D,	Dz	0,	04	Ds
Satisfação com a gestão e sistemas de gestão:					
Aptidão da liderança para conduzir os SAC:					
<i>(estabelecer objetivos, afetar recursos. monitorizar o andamento dos projetos...)</i>					
• Gestão de topo .....	D,	Dz	DJ	04	Ds
• Gestão de nível intermédio .....	D,	Dz	D)	04	Ds
Aptidão da gestão para comunicar:					
• Gestão de topo .....	D,	Dz	DJ	04	Ds
• Gestão de nível intermédio .....	D,	Dz	DJ	04	Ds
Forma como o sistema de avaliação do desempenho em vigor foi implementado .....	D,	Dz	DJ	04	Ds
Forma como os objetivos individuais e partilhados são fixados .....	0,	Dz	DJ	04	Ds
Forma como os SAC recompensam os esforços individuais .....	D,	Dz	DJ	04	Ds
Forma como os SAC recompensam os esforços de grupo .....	D,	Dz	DJ	04	Ds
Postura dos SAC face à mudança e à modernização .....	D,	Dz	DJ	04	Ds
Satisfação com as condições de trabalho:					
Ambiente de trabalho .....	0,	Dz	DJ	04	Ds
Modo como os SAC lida com os conflitos, queixas ou problemas pessoais .....	D,	Dz	DJ	04	Ds
Horário de trabalho .....	D,	Dz	DJ	04	Ds
Possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais .....	D,	Dz	DJ	04	Ds
Possibilidade de conciliar o trabalho com assuntos relacionados com a saúde .....	D,	Dz	DJ	04	Ds
Igualdade de oportunidades para o desenvolvimento de novas competências profissionais .....	D,	Dz	DJ	04	Ds
Igualdade de oportunidades nos processos de promoção .....	0,	Dz	DJ	0.	Ds
Igualdade de tratamento nos SAC .....	D,	Dz	DJ	04	Ds

Satisfação com o desenvolvimento da carreira:

Política de gestão de recursos humanos existente nos SAC .....	D,	02	D)	0.	Ds
Oportunidades criadas pelos SAC para desenvolver novas competências .....	D,	02	DJ	0.	Ds
Ações de formação que realizou até ao presente .....	D,	02	D)	0.	Ds
Mecanismos de consulta e diálogo existentes nos SAC .....	D,	02	D)	0.	Ds
Nível de conhecimento que tem dos objetivos dos SAC .....	0,	02	DJ	0.	Ds
Níveis de motivação:					
Aprender novos métodos de trabalho .....	DI	02	D)	0.	Ds
Desenvolver trabalho em equipa .....	DI	02	DJ	0.	Ds
Participar em ações de formação .....	DI	02	D)	0.	Ds
Participar em projetos de mudança nos SAC .....	DI	02	DJ	0.	Ds
Sugerir melhorias .....	DI	02	DJ	0.	Ds
Condições de higiene, segurança equipamentos e serviços					
Equipamentos informáticos disponíveis .....	DI	02	D)	0.	Ds
Sojill'are disponível .....	0,	02	D)	0.	Ds
Equipamentos de comunicação disponíveis .....	DI	02	D)	0.	Ds
Condições de higiene .....	DI	02	0,	0.	Ds
Condições de segurança .....	DI	02	D)	0.	Ds
Serviços de refeitório e bar .....	DI	02	0,	0.	Ds
Serviços sociais .....	DI	02	D)	0.	Ds

## Grau de Satisfação

Grau de satisfação e motivação sobre as atividades que desenvolve nos Serviços Académicos da Universidade de Évora (SAC), relativamente a:

	ins	ilo	Insatisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito	Nem insatisfeito
Satisfação com o estilo de liderança (gestor de topo: Diretor dos Serviços Académicos)						
Lidera através do exemplo .....	D,	02	D)	0.	Ds	
Demonstra empenho no processo de mudança .....	D,	02	D)	0.	Ds	
Aceita críticas construtivas .....	0,	02	D)	0.	Ds	
Aceita sugestões de melhoria .....	0,	02	D)	0.	Ds	
Delega competências e responsabilidades .....	0,	02	D)	0.	Ds	
Estimula a iniciativa das pessoas .....	0,	02	D)	0.	Ds	
Encoraja a confiança mútua e o respeito .....	D,	02	D)	0.	Ds	
Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança .....	0,	02	D)	0.	Ds	
Promove ações de formação .....	D,	02	D)	0.	Ds	
Reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas. ....	0,	02	DJ	0.	Ds	
Adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações em causa .....	0,	02	D)	0.	Ds	
Satisfação com o estilo de liderança (gestor de nível intermédio)						
Lidera através do exemplo .....	D,	02	D)	0.	Ds	
Demonstra empenho no processo de mudança .....	D,	02	D)	0.	Ds	
Aceita críticas construtivas .....	D,	02	D)	0.	Ds	
Aceita sugestões de melhoria .....	D,	02	D)	0.	Ds	
Delega competências e responsabilidades .....	0,	02	DI	0.	Ds	
Estimula a iniciativa das pessoas .....	D,	02	D)	0.	Ds	
Encoraja a confiança mútua e o respeito .....	D,	02	DJ	0.	Ds	
Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança .....	0,	02	D)	0.	Ds	
Promove ações de formação .....	D,	02	D)	0.	Ds	
Reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas.....	D,	02	DI	0.	Ds	
Adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações em causa.....	D,	02	DJ	0.	Ds	
Lidera através do exemplo .....	D,	02	D)	0.	Ds	

**Caraterização do respondente**

Sexo.....	Masculino DI	Feminino 02				
Idade.....	Anos					
Habilitações Literárias...	9º ano 01	12º ano 02	Licenciatura DJ	Mestrado 0.	Outras habilitações Ds	Quais
Estado civil.....	Solteiro(a) DI	Casado (a) 02	União de facto DJ	Viúvo(a) 0.	Divorciado(a) Os	Separado(a) 06
Função que desempenha	Auxiliar Dt	Administrativo 02	Técnico DJ	Técnico-Superior 0.	Outro Ds	Qual'-----

A que Seção/Departamento pertence

---

Há quanto tempo está a trabalhar nos SAC Anos \_\_\_\_\_

Há quanto tempo está a trabalhar na Universidade de Évora Anos \_\_\_\_\_ Meses \_\_\_\_\_

Data \_\_\_\_;/\_\_\_\_;/2014

 **questionário termina aqui. Muito obrigado pela sua colaboração!**

#### **Apêndice n!! 4- Questionário de Diagnóstico para Gestores**

Em anexo, o questionário aplicado aos Gestores da Universidade de Évora, o qual é sugerido pela Direção Geral da Administração Pública (DGAP), e já aplicados no estudo efetuado por Nogueiro, 2008.



## QUESTIONÁRIO DE DIAGNÓSTICO para gestores Gestores dos Serviços Académicos

A aplicação destes questionários tem como objetivo obter o diagnóstico dos gestores dos Serviços Académicos da Universidade de Évora sobre um certo número de itens relacionados com a qualidade dos serviços prestados.

A procura da melhoria contínua, com vista a uma cada vez melhor prestação do serviço público, é o principal compromisso estabelecido na nossa organização. Por conseguinte, a sua opinião é fundamental para que se possa criar novas alternativas e oferecer um atendimento cada vez mais eficaz.

Não há respostas certas ou erradas relativamente a qualquer um dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal e sincera. Este questionário é de natureza confidencial e anónima.

A sua colaboração é fundamental para prestarmos um serviço de qualidade.

O tempo esperado de preenchimento deste questionário é de cerca de 15 minutos.

Assinale, por favor, com **X** a(s) opção(ões) correspondente(s) à sua resposta

### A Liderança (sub-critério 1.1)

Conhece e percebe a missão da Universidade de Évora?

(A razão de ser da Universidade de Évora)

Não..... 01

Sim..... DZ

Conheço mas não percebo..... O,

Qual pensa ser a missão da Universidade de Évora?

- É um centro de criação, transmissão e difusão da cultura e ciência..... D1
- É um centro de criação, transmissão e difusão da cultura, da ciência e da tecnologia que, através da articulação do estudo, da docência..... Dz
- **nc**    **ã**    **::s;r;**    **ae**    **o**    **-**    ..... DJ

E dos Serviços Académicos da Universidade de Évora?

- A mesma da Universidade de Évora.....
- Diferente da Universidade de Évora.....
- Alinhada com a da Universidade de Évora..... O<sub>3</sub>
- Desconheço completamente..... O

Conhece e percebe a visão formulada para a Universidade de Évora?

(Fotografia do futuro. O que a organização pretende fazer e alcançar a médio e longo prazo)

- Não 01
- Sim DZ Para si a visão da Universidade de Évora é:
  - Ser uma instituição universitária de excelência no âmbito do ensino, investigação e prestação de serviços..... D1
  - Ser uma instituição que privilegia as relações com a sociedade e formação académica de excelência..... Dz
  - Ser uma instituição virada para a cooperação, a formação, a investigação, a prestação de serviços e o intercâmbio cultural, científico e técnico de excelência.....
  - Outra. Qual \_\_\_\_\_
- Como teve conhecimento dessa visão?
  - Foi-lhe transmitida pelo seu superior hierárquico..... O<sub>1</sub>
  - Foi-lhe transmitida pelos seus colegas de trabalho..... O<sub>2</sub>
  - Foi através da apresentação do plano de atividades ..... O<sub>3</sub>
  - Leu os estatutos da Universidade de Évora..... O
  - Outra. Qual?..... Os

Conhece e percebe a visão formulada para os Serviços Académicos da Universidade de Évora?

- Não 01
- Sim DZ Para si a visão dos Serviços Académicos da Universidade de Évora é:

Contribuiu de alguma forma para a construção da missão e visão dos Serviços Académicos da Universidade de Évora?

- Não 01
- Sim DZ O seu contributo foi feito:
  - Através da sua participação ativa nos órgãos competentes..... O<sub>2</sub>
  - Fazendo sugestões ao seu representante nos órgãos competentes..... O<sub>3</sub>

- Comunicando ativamente à chefia as suas sugestões e opiniões sobre o que deve ser a missão e a visão dos SAC....
- Outro. Qual \_\_\_\_\_

O,

Na sua opinião, os valores essenciais defendidos pelos SAC são:  
(Conceito que respeita aos valores monetários, de bem estar, culturais, étnicos e/ou morais)

- Respeito, transparência e qualidade.....
- Experiência, qualidade e excelência.....
- Honestidade, experiência e qualidade.....
- Outros. Quais?

O,  
DZ  
O,  
O.

Teve conhecimento desses valores defendidos pelos SAC?

- Não O,
- Sim DZ Refira como teve conhecimento desses valores:
  - Através da sua apresentação pública aos colaboradores, em forma de painel.....
  - Através de reunião com todos os colaboradores.....
  - Através da intranet/Internet.....
  - Outro. Qual

O,  
O,

Já, alguma vez, foi solicitada a sua opinião sobre os valores vigentes nos SAC?

- Não O!
- Sim D! Refira como contribuiu para a definição desses valores:
  - Através da integração num grupo de trabalho para elaboração de um código de conduta e ética.....
  - Através de uma caixa de sugestões.....
  - Através de iniciativa própria.....
  - Outro. Qual

D!  
D!  
O,  
C,

Conhece os objetivos estratégicos dos SAC?

- Não D1
- Sim O Refira, resumidamente, quais são esses objetivos estratégicos:

## A Liderança (sub-critério 1.2)

No nível de gestão a que pertence, reconhece a existência dos mecanismos abaixo indicados?

- Não O1
- Sim. DZ Indique quais:
  - Clara definição das funções, responsabilidades e autonomia.....
  - Objetivos mensuráveis.....
  - Sistema de informação para a gestão.....
  - Auditorias internas e/ou avaliações.....
  - Ferramentas de gestão para os projetos e equipas de trabalho.....
  - Sistema de Gestão da Qualidade Total.....
  - Sistema operacional de medição do desempenho (ex. Balanced Score Card, ISO 900 I).....
  - Outra. Qual \_\_\_\_\_

Considera que as suas funções e responsabilidades, bem como o seu grau de autonomia estão perfeitamente definidos?

Não..... D1 Sim..... DZ

Participou no processo de definição dos objetivos para a Seção/Departamento que dirige?

Não..... O, Sim..... DZ

### A Liderança (sub-critério 1.3)

	1 Nada Imponante	2 Pouco Imponante	3 Importante	4 Muito Imponante	5 Indiferente
Até que ponto considera importante demonstrar, na sua atividade, os seguintes estilos de liderança					
Lidera através do exemplo	0,	0Z	0}	04	0s
Demonstra empenho no processo de mudança:					
• aceitando críticas construtivas.....	0.	0.	0.	0	0
• aceitando sugestões para a melhoria do estilo de liderança.....	0,	0,	0,	0,	0,
• aceitando críticas construtivas e sugestões para a melhoria do estilo de liderança.....	0,	0	03	0	0
Atua de acordo com os objetivos e valores definidos .....	0,	0Z	CJJ	CJ4	CJs
Partilha a informação relevante com as pessoas .....	0,	CJZ	CJ)	04	0s
Delega competências e responsabilidades .....	0,	0Z	CJ)	04	CJ1
Ajuda as pessoas a atingirem os planos e objetivos individuais na prossecução dos objetivos organizacionais .....	0,	CJZ	CJJ	04	0,
Estimula a iniciativa das pessoas, a capacidade de inovação e as atitudes pró-ativas .....	CJ,	CJZ	CJ1	04	0s
Encoraja a confiança mútua e o respeito .....	0,	0Z	0.1	04	0
Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança					
• que promova a identificação.....	0,	CJ,	CJ,	0,	CJ,
• que promova o planeamento.....	CJZ	0Z	0Z	0Z	CJZ
• que promova a implementação de inovações.....	CJ,	CJ)	CJ)	CJ)	CJJ
• que promova a identificação, o planeamento e a implementação de inovações.....	CJ4	CJ4	CJ4	04	CJ4
Promove e financia ações de formação para a melhoria do desempenho organizacional.....	CJ,	CJZ	CJ)	CJ4	CJs
Debate o desempenho individual com as pessoas.....	0,	0Z	CJJ	CJ4	0s
Reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas.....	0,	0Z	CJ3	04	0s
Adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações em causa .....	0,	0Z	0)	04	CJs

### A Liderança (sub-critério 1.3)

	1 Nunca	2 Algumas vezes	3 Frequentemente	4 Sempre	5 Indeciso
De que forma participa no processo de mudança da sua Seção/Departamento/Serviço?					
Participação em ações de formação no âmbito da Qualidade.....	0,	0Z	CJ)	04	CJs
Participação no Grupo de Auto-Avaliação.....	0,	CJZ	CJ)	CJ4	0s
Participação em seminários para atualização de conhecimentos.....	0,	CJZ	CJJ	CJ4	CJs
Envolvimento direto nas atividades de execução da Política.....	CJ,	CJZ	CJ)	CJ4	CJs
Que tipo de iniciativas considera relevantes para a motivação das pessoas?					
Diálogo interno (proximidade com os colaboradores; porta aberta; cantatas informais).....	CJ,	CJ2	CJJ	CJ4	CJs
Reuniões periódicas .....	0,	CJZ	CJ)	CJ4	CJs
Grupos de trabalho para identificação de processos críticos e desenvolvimento de propostas de solução.....	0,	CJ2	CJJ	04	0s
Delegação de competências.....	0,	CJ2	CJ.1	CJ4	CJs
Responsabilização das pessoas pelo trabalho (ex. quem faz assina).....	0,	CJZ	CJ)	CJ4	CJs
Relativamente à promoção da criatividade e do desempenho das pessoas, avalie, por ordem de importância os seguintes incentivos					
Flexibilidade de horário.....	0,	0Z	CJ)	CJ4	0s
Reconhecimento público do mérito individual (divulgação do resultados do trabalho, entrega de distinção pelo mérito do trabalho).....	0,	0Z	CJ)	CJ4	0s

- Reconhecimento público do mérito de grupos de trabalho/equipas..... O<sub>1</sub>
- Participação em seminários..... O<sub>1</sub>
- Participação em ações de formação..... O<sub>1</sub>

### Planeamento e Estratégia (sub-critério 2.2)

O planeamento das atividades e a definição da estratégia para a seção/departamento/serviço é feita com base em:

- Plano de atividades do organismo.....
- Sugestões dos colaboradores.....
- Necessidades e expectativas dos cidadãos/clientes.....
- Sugestões de outras partes interessadas (Fornecedores, outros departamentos do organismo, parceiros).....
- Outros. Quais?

### Planeamento e Estratégia (sub-critério 2.3)

No processo de implementação do planeamento e estratégia para a seção/departamento que medidas são tomadas?

- Negociação com os colaboradores relativamente às prioridades..... CJ<sub>1</sub>
- Consenso interno..... CJ<sub>2</sub>
- Estabelecimento de um calendário.....
- Definição de responsabilidades.....
- Articulação dos objetivos com os processos-chave.....
- Criação de canais de comunicação interna para divulgação dos objetivos e planos do setor/departamento/serviço.....
- Criação de indicadores para medição do desempenho do setor/departamento/serviço.....
- Avaliação do grau de cumprimento dos objetivos.....
- Outros. Quais?

### Gestão das pessoas (sub-critério 3.1)

Considera que a política de gestão de recursos humanos existente na Universidade de Évora está adequada às necessidades do seção/departamento?

- Nada adequada.....
- Pouco adequada.....
- Adequada.....
- Muito adequada.....

Possui os recursos humanos necessários para alcançar os objetivos definidos para a seção/departamento?

- Não CJ<sub>1</sub> Que recursos estão em falta?
  - Pessoas.....
  - Qualificações.....
  - Outros. Quais?.....
- Sim CJ<sub>2</sub> Considera que com os recursos humanos de que dispõe conseguiriam produzir mais?
  - Não.....
  - Sim.....

De que forma analisa as carências atuais e futuras dos recursos humanos, existentes na seção/departamento?

- Inquéritos aos colaboradores.....
- Avaliação do desempenho da seção/departamento.....
- Outra. Qual(ais)? -----

Tendo em vista premiar o mérito dos colaboradores, a seção/departamento possui mecanismos informais para reconhecer o desempenho excecional?

- Não DI
- Sim O<sub>2</sub> Os mecanismos informais que os Serviços Académicos utilizam são?
  - Reconhecimento pessoal do líder.....
  - Agradecimento público/louvor.....
  - Outro. Qual(ais) \_\_\_\_\_

Quando faz o planeamento das atividades tem em conta o desenvolvimento profissional dos seus colaboradores?

- Não  $O_1$ ,
- Sim  $O_2$  Que fatores são ponderados nesse processo?
  - Competências aluais.....  $O_3$
  - Satisfação das necessidades e expetativas dos colaboradores.....  $O_4$
  - Desenvolvimento de competências.....  $O_5$
  - Conciliação da vida profissional e familiar dos colaboradores.....  $O_6$
  - Outro(s). Qual(ais)  $O_7$

Conhece as necessidades e expectativas dos seus colaboradores?

- Não  $O_1$ ,
- Sim  $O_2$  Conhece as necessidades e expetativas dos seus colaboradores através de:
  - Contacto profissional.....
  - Contacto pessoal.....
  - Inquéritos.....
  - Outro. Qual(ais) -----

### Gestão das pessoas (sub-critério 3.2)

Como é feita a gestão do desenvolvimento de carreiras?

- Formação complementar para atualização de competências.....  $O_1$
- Formação para aquisição de novas competências.....  $O_2$
- Documentação técnica da atividade do departamento divulgada aos colaboradores.....  $O_3$
- De outra forma. Qual? .....  $O_4$

Quais as iniciativas levadas a cabo para desenvolver aptidões e novas competências dos colaboradores da secção/departamento?

- Formação interna.....
- Formação externa.....
- Ações de sensibilização para a qualidade.....
- Ações para o desenvolvimento de capacidades interpessoais para lidar com os cidadãos/clientes.....
- Outra. Qual(ais)?

De que forma é elaborado o plano de formação?

- Por apresentação de necessidades organizacionais.....  $O_1$
- Por apresentação de necessidades pessoais.....  $O_2$
- Por proposta do departamento responsável pela formação.....  $O_3$
- Por proposta do diretor do departamento.....  $O_4$
- Por proposta do colaborador.....  $O_5$
- Outra. Qual(ais)? .....  $O_6$

Como são acompanhados os novos colaboradores?

- Através da reunião para apresentação.....  $O_1$
- Através de um manual de acolhimento.....  $O_2$
- Através da formação inicial para novos colaboradores sobre as competências para que foi recrutado.....  $O_3$
- Outra. Qual(ais)? .....  $O_4$

Considera benéfica a mobilidade dos trabalhadores?

- Não  $O_1$ ,
- Sim  $O_2$  Porque:
  - Adquirem outras competências válidas para um melhor desempenho da atividade.....  $O_3$
  - Passam a conhecer melhor a orgânica da organização onde trabalham.....  $O_4$
  - Outro. Qual(ais)  $O_5$

Já autorizou algum tipo de mobilidade aos seus colaboradores?

- Não
- Sim  De que tipo?
  - Mobilidade interna.....
  - Mobilidade externa, embora dentro da Administração Pública Portuguesa.....
  - Mobilidade para organismos internacionais.....
  - Outro. Qual(ais).....

### Gestão das Pessoas (sub-critério 3.3)

Com que frequência os colaboradores são envolvidos nas atividades de melhoria?	1 Nunca	2 Algumas vezes	3 Frequentemente	4 Sempre	5 Indeciso
Grupos de qualidade/Círculos/Grupos de trabalho para identificação de processos críticos e desenvolvimento de soluções .....	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Participação activa das pessoas através de instrumentos de comunicação interna (ex. <i>newsletter</i> ).....	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reuniões de <i>brainstorming</i> .....	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sistemas de sugestões.....	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Negociação com as pessoas sobre os objetivos do departamento.....	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Participação das pessoas na definição de planos e estratégias.....	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De que modo os colaboradores são responsabilizados?					
• Objetivos individuais definidos com o Diretor do Serviço.....					<input type="radio"/>
• Delegação de competências.....					<input checked="" type="radio"/>
• Avaliação de desempenho.....					<input type="radio"/>
• De outro modo. Qual? .....					<input type="radio"/>

### Gestão das Pessoas (sub-critério 3.3)

Enquanto gestor de uma seção/departamento/serviço o seu desempenho é avaliado?

- Não
- Sim  Com que periodicidade?
  - Mensalmente.....
  - Semestralmente.....
  - Anualmente.....
  - Outro. Qual(ais).....

### Gestão dos Processos e da Mudança (sub-critério 5.1)

Na sequência de detecção de falhas nos circuitos dos processos, com que frequência são tomadas as seguintes medidas relativamente ao planeamento da mudança?	1 Nunca	2 Algumas vezes	3 Frequentemente	4 Sempre	5 Indeciso
Constituição de grupos de trabalho para identificação das falhas e desenvolvimento de propostas de soluções.....	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Redefinição do circuito ao nível do Diretor de Serviços/Chefe de Divisão.....	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reuniões de trabalho ( <i>brainstorming</i> ) com os colaboradores para encontrar soluções.....	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Participação de outros departamentos da Organização na definição de circuitos adequados aos resultados pretendidos.....	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Após a definição de novos procedimentos, existe avaliação de resultados?					
Não..... <input type="radio"/>					
Sim..... <input checked="" type="radio"/>					
Na adoção de novos procedimentos são definidas responsabilidades individuais dos colaboradores do serviço relativamente às tarefas e aos resultados esperados?					
Não..... <input type="radio"/>					
Sim..... <input checked="" type="radio"/>					

**Gestão dos Processos e da Mudança (sub-critério 5.3)**

Existe uma cultura de resistência à mudança na secção/departamento?

Não..... **O**

Sim..... **Dz**

Enquanto gestor da secção/departamento, como incentiva os seus colaboradores a participar no processo de mudança?

- Tecendo-lhes elogios..... **O1**
- Agradecendo e enaltecendo o trabalho desenvolvido..... **Dz**
- Atribuindo uma boa classificação na avaliação do desempenho..... **O<sub>3</sub>**
- Promovendo-os e atribuindo-lhes mais responsabilidades..... **O.**
- Outra(s). Qual(ais)? ..... **Os**

De que forma prepara os seus colaboradores para a mudança/melhoria contínua?

- Por sessões de esclarecimento.....
- Formando grupos de trabalho por setor.....
- Solicitando sugestões de melhoria.....
- Adequação das pessoas às novas competências.....
- Por ações de formação.....
- Por ações de sensibilização para a Qualidade.....
- Outra. Qual(ais)? .....

Já realizou ações de benchmarking com secções/departamentos que prosseguem missões idênticas noutras organizações?

Não..... **O1**

Sim..... **Dz**

Possui os recursos necessários para promover a modernização na secção/serviço?

- Não **O1** O que falta?
  - Recursos Humanos qualificados.....
  - Recursos Tecnológicos.....
  - Recursos Financeiros.....
  - Formação para os colaboradores.....
  - Autonomia de gestão.....
  - Outro. Qual(ais).....

**Gestão dos Processos e da Mudança (sub-critério 5.3)**

Quem participa no planeamento das mudanças?

- Apenas os dirigentes dos serviços..... **O1**
- A reitoria..... **Dz**
- A reitoria e os restantes dirigentes dos serviços..... **O)**
- Todos os colaboradores da organização..... **O.**
- Outro(s). Qual(ais)? ..... **Os**

Como avalia o processo de modernização da secção/departamento a que pertence?

- Aplicando questionários de monitorização (colaboradores, cidadãos/clientes, outros)..... **O1**
- Observação direta..... **Dz**
- Solicitando auditorias..... **O)**
- Observação indireta por análise de resultados de práticas inovadoras aplicadas..... **O.**
- Outra(s). Qual(ais)? ..... **Os**

## Caracterização do respondente

---

Sexo.....

Idade.....

Anos

Habilitações Literárias...	9º ano 0,	12º ano 02	Licenciatura 0)	Mestrado 0.	Outras habilitações Os	Qual" _____
Estado civil.....	Solteiro(a) 0,	Casado (a) 02	União de facto 0,	Viúvo(a) 0.	Divorciado(a) Os	Separado(a) 06

## Categoria Profissional

---

### Tempo de experiência profissional

Anos

Regime contratual.....	Penence ao quadro 0,	Não penence ao quadro 02				
Função que desempenha	Técnico 0,	Técnico Superior 01	Assessor 0J	Dirigente 0.	Outro Os	Qual" _____

Setor/Seção/Departamento que gere

Há quanto tempo exerce a função de chefia..... \_\_\_\_\_Anos \_\_\_\_\_Meses

Há quanto tempo está a trabalhar nos SAC..... \_\_\_\_\_Anos \_\_\_\_\_Meses

Há quanto tempo está a trabalhar na Universidade de Evora..... \_\_\_\_\_Anos \_\_\_\_\_Meses

Data \_\_\_\_/\_\_\_\_/2014

 questionário termina aqui.

Muito obrigado pela sua colaboração!



