



QUALIDADE NOS SERVIÇOS PÚBLICOS: AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES

CARLA PATRÍCIA CORREIA DA SILVA

Outubro de 2020

QUALIDADE NOS SERVIÇOS PÚBLICOS: AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES

Carla Patrícia Correia da Silva

2020

Instituto Superior de Engenharia do Porto

Departamento de Engenharia Mecânica

QUALIDADE NOS SERVIÇOS PÚBLICOS: AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES

Carla Patrícia Correia da Silva

Estudante n.º 1180154

Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Engenharia do Porto para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Engenharia e Gestão Industrial, realizada sob a orientação da Doutora Maria Alexandra Costa e coorientação do Doutor Venceslau Correia

2020

Instituto Superior de Engenharia do Porto

Departamento de Engenharia Mecânica

“O prazer no trabalho aperfeiçoa a obra”, Aristóteles

AGRADECIMENTOS

Na realização da presente dissertação de mestrado não poderia deixar de prestar um sincero agradecimento às pessoas que contribuíram para a sua realização.

O meu agradecimento ao ISS, I.P. por ter possibilitado a realização da investigação e a todos os colaboradores que participaram direta e indiretamente no presente trabalho. Um especial agradecimento à minha orientadora Doutora Maria Alexandra Costa pela disponibilidade, paciência e apoio ao longo de todo o trabalho desenvolvido.

Por último e mais importante à minha mãe por acreditar sempre em mim e fazer de mim uma pessoa melhor. À minha família e amigos pelo apoio incondicional, amizade e pela presença constante em todos os momentos da minha vida.

página propositadamente em branco

RESUMO

A sociedade com que nos deparamos atualmente é caracterizada pela existência de uma mudança de mentalidades a nível de conhecimentos e informações, concebida pelo crescente desenvolvimento tecnológico e pela emergência de uma cultura de qualidade. Neste contexto, a economia mundial teve de responder a estas exigências e demandas impostas pela sociedade. Os serviços públicos de igual modo tiveram de adotar determinadas medidas e ações perante os requisitos exigidos. A implementação de uma política de qualidade, em qualquer organização, só é possível se existir o envolvimento de todos os que fazem parte da mesma. Deste modo, para o sucesso da organização é importante a existência de colaboradores satisfeitos e de igual modo motivados. O presente estudo tem como objetivo confirmar a importância da satisfação e motivação dos colaboradores do ISS, I.P. na qualidade do serviço prestado, identificando os principais fatores de satisfação e motivação dos mesmos.

A recolha de dados foi realizada através de um inquérito por questionário dirigido aos colaboradores do ISS, I.P., seguindo com as devidas adaptações o modelo CAF. Os resultados apurados permitem verificar que quanto ao nível de igualdade de oportunidades os colaboradores assumem um grau de insatisfação de 56,25%, sendo que as mulheres se encontram visivelmente mais insatisfeitas. Os colaboradores assumem maior insatisfação no método adotado pelo ISS, I.P. sobre o sistema de avaliação de desempenho (67,86%) e sistema de recompensas (81,25%). Quanto ao modo como é efetuado o envolvimento dos colaboradores na organização este revela o desagrado da maioria dos colaboradores (61,90%). A satisfação dos colaboradores está visível em aspetos como a segurança e condições de trabalho e na atuação do ISS, I.P. face às medidas adotadas quanto ao COVID-19. Os resultados relativamente ao tema da motivação revelam a existência de colaboradores muito motivados (85,00%).

As informações recolhidas dos resultados alcançados permitem identificar a execução de processos de melhoria na área financeira, de recursos humanos e na direção. Espera-se que os resultados obtidos neste trabalho contribuam para a valorização do papel dos colaboradores e para a melhoria significativa da qualidade dos serviços do ISS, I.P.

PALAVRAS-CHAVE

Serviços públicos; Satisfação; Motivação

página propositadamente em branco

ABSTRACT

The society we face today is characterized by the existence of a change in mentalities in terms of knowledge and information conceived by the growing technological development and the emergence of a quality culture. In this context the world economy had to respond to these demands and requirements imposed by society. Public services likewise have to adopt certain measures and actions in view of the required conditions. The implementation of a quality policy in any organization is only possible if there is the involvement of all who are part of it. Therefore, for the success of the organization it is important to have satisfied and equally motivated employees. This study aims to confirm the importance of satisfaction and motivation to ISS, I.P. employees in the quality of the service provided identifying the main factors of satisfaction and motivation.

Data collection was carried out through a questionnaire survey addressed to ISS, I.P. employees, following the CAF model with appropriate adaptations. The results obtained allow us to verify that regarding the level of equal opportunities employees assume a degree of dissatisfaction of 56.25% with women being visibly more unsatisfied. Employees assume greater dissatisfaction in the method adopted by ISS, I.P. on the performance evaluation system (67.86%) and rewards system (81.25%). As for the way in which employees are involved in the organization this makes public the displeasure of most employees (61.90%). Employee satisfaction is visible in aspects such as safety and working conditions and in the performance of ISS, I.P. in view of the measures adopted regarding COVID-19. The results regarding the motivation theme reveal the existence of highly motivated employees (85.00%).

The information collected from the results achieved allows the identification of the execution of improvement processes in the financial, human resources and management areas. It is expected that the results obtained in this work contribute to the enhancement of the role of employees and to a significant improvement in the quality of ISS, I.P.

KEYWORDS

Public services; Satisfaction; Motivation

página propositadamente em branco

ÍNDICE

ÍNDICE DE FIGURAS.....	IX
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	XI
ÍNDICE DE TABELAS.....	XIII
LISTAS DE SIGLAS E SÍMBOLOS	XV
1. INTRODUÇÃO.....	17
1.1. Enquadramento e pertinência	17
1.2. Questão e objetivos de investigação.....	18
1.3. Opções metodológicas.....	18
1.4. Apresentação do ISS, I.P.	20
1.5. Estrutura do trabalho	22
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	24
2.1. Serviços.....	24
2.1.1. Definição de Serviço	24
2.1.2. Gestão de Operações em Serviços	27
2.1.3. Serviços Públicos na Sociedade	28
2.2. Qualidade.....	28
2.2.1. Conceito e Evolução da Qualidade	28
2.2.2. Gurus da Qualidade	30
2.2.3. Qualidade nos Serviços Públicos	30
2.2.4. Modelos de Avaliação da Qualidade	31
2.2.4.1 Modelo CAF	31
2.2.4.1 Modelo SERVQUAL.....	33
2.3. Satisfação.....	34
2.3.1. Definição de Satisfação	35
2.3.2. Causas da Insatisfação	35
2.4. Motivação	36
2.4.1. Definição de Motivação	36
2.4.2. Teorias da Motivação.....	37
3. MÉTODOS E APLICAÇÃO.....	39
3.1. Modelo CAF.....	39
3.1.1. Indicadores de Avaliação	39
3.1.2. Procedimento	40
3.1.3. Sistema de Pontuação	43
3.1.3.1 Sistema de Pontuação Clássico.....	44
3.1.3.1 Sistema de Pontuação Avançado.....	45
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	48

4.1. Apresentação de Resultados.....	48
4.1.1. Análise e Tratamento dos Dados.....	48
4.1.2. Caracterização da População e Amostra	49
4.1.3. Resultados Obtidos.....	51
4.1.3.1 Avaliação da Satisfação	51
4.1.3.2 Avaliação da Motivação	73
4.2. Discussão de Resultados.....	77
5. CONCLUSÃO.....	81
5.1. Conclusões Finais.....	81
5.2. Limitações e Investigação Futura	82
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	83
APÊNDICE A	85
ANEXO A.....	89

página propositadamente em branco

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Pacote do serviço: experiência + resultados [Fonte: Johnston & Clark (2005)]	25
Figura 2- Critérios de análise organizacional [Fonte: CAF (2019)]	32
Figura 3 - Princípios de excelência [Fonte: CAF (2019)]	33
Figura 4 - Modelo dos cinco GAPS [Fonte: Parasuraman <i>et al.</i> (1985)]	34
Figura 5 - Passos para implementação do CAF [Fonte: CAF (2019)]	41
Figura 6 - Painel dos meios (Sistema clássico) [Fonte: CAF (2019)]	44
Figura 7 - Painel de resultados (Sistema clássico) [Fonte: CAF (2019)]	45
Figura 8 - Painel dos meios (Sistema avançado) [Fonte: CAF (2019)]	46
Figura 9 - Painel de resultados (Sistema avançado) ([Fonte: CAF (2019)]	47

página propositadamente em branco

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Nível de Escolaridade por Género	51
Gráfico 2 - Imagem Global da Organização	53
Gráfico 3 - Desempenho Global da Organização	54
Gráfico 4 - Papel da Organização na Sociedade	54
Gráfico 5 - Relações da organização com os cidadãos e a sociedade	55
Gráfico 6 - Nível de Igualdade de Oportunidades	55
Gráfico 7 - Aptidão para conduzir a organização.....	57
Gráfico 8 - Sistemas de avaliação de desempenho	58
Gráfico 9 - Sistemas de recompensas dos esforços individuais e de grupo	58
Gráfico 10 - Conceção dos processos da organização	60
Gráfico 11 - Medidas adotadas pela organização em relação à COVID-19	61
Gráfico 12 - Disposição e distribuição do espaço no local de trabalho	63
Gráfico 13 - Atmosfera de trabalho e a cultura da organização.....	63
Gráfico 14 - Tratamento dado às questões sociais e ambientais	64
Gráfico 15 - Atividades sociais.....	64
Gráfico 16 - Flexibilidade do horário de trabalho e a possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais.....	65
Gráfico 17 - Equipamentos informáticos e software disponíveis.....	65
Gráfico 18 - Condições de higiene e segurança.....	66
Gráfico 19 - Serviços de refeitório e bar	66
Gráfico 20 - Serviços sociais	67
Gráfico 21 - Ações efetuadas a nível de condições de higiene e segurança em relação à COVID-19	67
Gráfico 22 - Ações de formação realizadas	69
Gráfico 23 - Oportunidades para desenvolver novas competências	69
Gráfico 24 - Política de gestão de recursos humanos.....	70
Gráfico 25 - Situação profissional face à COVID-19	70
Gráfico 26 - Envolvimento nos processos de tomada de decisão	72
Gráfico 27 - Envolvimento em atividades de melhoria.....	72
Gráfico 28 - Mecanismos de consulta e diálogo entre colaboradores e gestores.....	73
Gráfico 29 - Motivação para aprender novos métodos de trabalho	75
Gráfico 30 - Motivação para desenvolver trabalho em equipa.....	75
Gráfico 31 - Motivação para participar em ações de formação	76
Gráfico 32 - Motivação para participar em projetos de mudança na organização	76
Gráfico 33 - Motivação para sugerir melhorias	77

página propositadamente em branco

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Estrutura geral do inquérito	19
Tabela 2 - Atividades a realizar	19
Tabela 3 - Calendarização das tarefas.....	20
Tabela 4 - Tipos de serviços [Fonte: Johnston & Clark (2005)].....	26
Tabela 5 - Principais problemas da Qualidade [Fonte: Pires (2016)]	29
Tabela 6 - Gurus da Qualidade [Fonte: Martinelli (2009)]	30
Tabela 7 - Princípios fundamentais do CAF [Fonte: CAF (2019)]	32
Tabela 8 - Fatores de satisfação no trabalho [Fonte: Locke (1976)].....	36
Tabela 9 - Estrutura geral do inquérito.	40
Tabela 10 - Tabela de Frequências por Género	49
Tabela 11 - Tabela de Frequências por Idade.....	49
Tabela 12 - Tabela de Estatísticas da Idade.....	50
Tabela 13 - Tabela de Frequências por Nível de Escolaridade	50
Tabela 14 - Nível de Escolaridade por Idade	51
Tabela 15 - Satisfação Global.....	52
Tabela 16 - Satisfação Global por Indicadores	52
Tabela 17 - Satisfação Global por Género	52
Tabela 18 - Nível de Igualdade de Oportunidades por Género.....	56
Tabela 19 - Satisfação com a Gestão e Sistemas de Gestão por indicadores	56
Tabela 20 - Satisfação com a Gestão e Sistemas de Gestão por género	57
Tabela 21 - Sistemas de recompensas dos esforços individuais e de grupo por género.....	59
Tabela 22 - Estatísticas de grupo	59
Tabela 23 - Teste T para amostras independentes.....	60
Tabela 24 - Satisfação com as condições de trabalho	61
Tabela 25 - Satisfação com as condições de trabalho por indicador	62
Tabela 26 - Satisfação com as condições de trabalho por género	62
Tabela 27 - Satisfação com o desenvolvimento da carreira e das competências	68
Tabela 28 - Satisfação com o desenvolvimento da carreira e das competências por indicadores ..	68
Tabela 29 - Satisfação com o desenvolvimento da carreira e das competências por género	68
Tabela 30 - Satisfação com o envolvimento ativo na organização	71
Tabela 31 - Satisfação com o envolvimento ativo na organização por indicador	71
Tabela 32 - Satisfação com o envolvimento ativo na organização por género	71
Tabela 33 - Satisfação geral dos colaboradores com a organização.....	73
Tabela 34 - Motivação global	74
Tabela 35 - Motivação por indicadores.....	74
Tabela 36 - Motivação por género.....	74

página propositadamente em branco

LISTAS DE SIGLAS E SÍMBOLOS

Lista de Siglas

APQ	Associação Portuguesa para a Qualidade
CAF	<i>Commom Assessment Framework</i>
EFQM	<i>European Foundation for Quality</i>
GAQGR	Gabinete de Auditoria, Qualidade e Gestão de Risco
GQT	Gestão da Qualidade Total
ISEP	Instituto Superior de Engenharia do Porto
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
ISS, I.P.	Instituto da Segurança Social, I.P.
MTSSS	Ministério do Trabalho Solidariedade e Segurança Social
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
PDCA	<i>Plan Do Check Act</i>
P.Porto	Instituto Politécnico do Porto
SGQ	Sistema de gestão da qualidade
SIMPLEX	Programa de Simplificação Legislativa e Administrativa
SPQ	Sistema Português da Qualidade
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
SQSP	Sistema de Qualidade em Serviços Públicos
TQM	<i>Total Quality control</i>
UE	União Europeia

Lista de Símbolos

σ^2	Variância
α	Significância

página propositadamente em branco

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho de dissertação de mestrado tem como finalidade avaliar o grau de satisfação e de motivação dos colaboradores de um serviço público, o Instituto da Segurança Social, I.P. O contexto e circunstâncias da investigação realizada é objeto de análise no «Enquadramento e pertinência». Os objetivos e a questão da investigação que se propõem alcançar será discutida em «Questão e objetivos de investigação». A metodologia utilizada e todas as tarefas e períodos previstos para a execução do trabalho de investigação serão devidamente descritos em «Opções metodológicas». Nesta secção procede-se a uma apresentação e breve descrição dos métodos e critérios utilizados tendo em vista atingir os objetivos propostos. A instituição em estudo é conhecida na «Apresentação do ISS, I.P.», com principal destaque para o setor de atividade, a missão, visão e valores. Por último, na «Estrutura do Trabalho» é apresentada a conjuntura essencial do trabalho, expondo de forma resumida os próximos capítulos abordados.

1.1. Enquadramento e pertinência

O termo serviço refere-se ao ato e ao resultado de servir. Um serviço público é o conjunto de atividades desenvolvidas por um organismo estatal ou uma entidade privada sob a regulação do Estado, com o objetivo de garantir a satisfação das necessidades e qualidade de vida dos cidadãos (Amaral, 2015). Os serviços públicos sob direção dos órgãos competentes, existem para de forma eficaz, desenvolver as competências necessárias para a prestação de serviços de qualidade aos seus cidadãos.

A qualidade dos serviços públicos dos últimos anos tem adquirido particular relevância, justificada por cidadãos cada vez mais exigentes e rigorosos. A nova orientação estratégica dos serviços é direcionada para a qualidade. De modo a responder a estas exigências, as instituições/organizações devem reconhecer e valorizar o seu ativo mais valioso, os colaboradores. A modernização dos serviços públicos surge pela constatação da existência de trabalhadores com maiores aspirações, nomeadamente trabalhadores com maiores responsabilidades, que necessitam de mais gratificações e reconhecimento pelo trabalho desempenhado. A crescente modernização dos serviços permitiu verificar a existência de uma relação de interdependência entre a qualidade do serviço prestado versus a satisfação dos colaboradores. A implementação de medidas para a modernização dos serviços públicos não tem obtido resultados relevantes e pertinentes, do ponto de vista do utilizador. O programa SIMPLEX, a chave móvel digital, o novo portal dos serviços públicos - “ePortugal”, foram algumas das medidas implementadas pelo Estado para a melhoria dos serviços públicos. Os resultados obtidos neste investimento e medidas adotadas pelo Estado não foram os esperados. Atualmente, o GAQGR é o organismo competente para analisar e avaliar a adequação dos sistemas de controlo interno e acompanhar a implementação e melhoria dos SGQ do ISS, I.P. (Diário da República n.º 89/2012, 2012). Continuam a existir muitas queixas por parte dos cidadãos. Segundo o estudo intitulado «Satisfação e qualidade do serviço público em Portugal» realizado pelo Portal da Queixa em setembro de 2019, a cerca de 3500 utilizadores, verificou-se que houve um aumento de cerca de 21% das reclamações e a perceção que os cidadãos portugueses têm da qualidade dos serviços

públicos baixou de satisfatória com uma média de avaliação de 5,56 em 10 para insatisfatória com uma média de avaliação de 4,54 em 10.

Na perspetiva de que a qualidade do serviço depende, entre outras variáveis, do trabalho dos colaboradores das instituições, surge a presente investigação para avaliar a satisfação e a motivação dos colaboradores de um serviço público.

1.2. Questão e objetivos de investigação

“A ideia de investigação pressupõe que existam problemas, o objetivo da investigação exige que eles sejam formulados” (Grawitz, 2000, p. 610). A seguinte investigação propõe-se responder à questão “Qual o grau de satisfação e motivação dos colaboradores de uma instituição, o ISS, I.P. Por conseguinte, o propósito geral da investigação é avaliar o nível de satisfação dos profissionais do ISS, I.P., através da implementação da ferramenta *Commom Assessment Framework* - CAF. Pretende-se como objetivos específicos:

- i. Avaliar o nível de satisfação dos colaboradores de um serviço público;
- ii. Avaliar o nível de motivação dos colaboradores da referida instituição;
- iii. Avaliar as diferenças do nível de satisfação de acordo com o sexo dos inquiridos;
- iv. Avaliar as diferenças do nível de motivação de acordo com o sexo dos inquiridos;
- v. Identificar os fatores de satisfação dos colaboradores do ISS, I.P.;
- vi. Identificar os fatores de motivação dos colaboradores do ISS, I.P.

1.3. Opções metodológicas

Inicialmente foi efetuada uma revisão bibliográfica da literatura coerente com o enquadramento teórico, tendo recorrido a uma análise documental, nomeadamente, artigos científicos, documentos legais e sites institucionais. Face à realidade do trabalho desenvolvido o método de abordagem utilizado foi o estudo de caso pois este é utilizado como procedimento de análise de um fenómeno da realidade e tem como objeto de investigação um caso em particular, neste caso uma organização (Serrano, 1994). Vamos recorrer a um conjunto de métodos e técnicas auxiliares, mais concretamente vamos utilizar uma pesquisa descritiva e o modelo Estrutura Comum de Avaliação (CAF). A opção pela pesquisa descritiva é apropriada pois envolve uma análise quantitativa, indicada para o tratamento e medição das ações dos sujeitos envolvidos na investigação (Dalfovo, Lana, & Silveira, 2008). A utilização do modelo CAF deve-se ao facto de se tratar de uma organização pública e ser uma ferramenta que tem apresentado excelentes resultados.

Para a recolha de dados será realizado um inquérito por questionário, enviado através de um link por e-mail para os contactos institucionais do ISS, I.P. e de realização online. As questões colocadas serão adequadas à pesquisa em questão e desenvolvidos segundo três princípios fundamentais: princípio da coerência, princípio da neutralidade e princípio da clareza. As questões colocadas serão do tipo resposta fechada. O questionário realizado segue com as

devidas adaptações o modelo CAF (Tabela 1). O processo de recolha e análise de dados será complementado através de uma análise quantitativa e do uso do software SPSS.

Tabela 1 - Estrutura geral do inquérito

ID	Áreas	Tipologia de resposta	Escala de medida
i	Perfil do inquirido	Resposta fechada	Nominal
ii	Satisfação global	Resposta fechada	Nominal, Ordinal e Métrica
iii	Contexto Organizacional	Resposta fechada	Nominal, Ordinal e Métrica
iv	Condições de trabalho	Resposta fechada	Nominal, Ordinal e Métrica
v	Relações Profissionais	Resposta fechada	Nominal, Ordinal e Métrica
vi	Motivação	Resposta fechada	Nominal, Ordinal e Métrica
vii	Expetativas	Resposta fechada	Nominal, Ordinal e Métrica
viii	Reconhecimento	Resposta fechada	Nominal, Ordinal e Métrica
ix	Desenvolvimento de competências	Resposta fechada	Nominal, Ordinal e Métrica
x	Condições de higiene, segurança e equipamentos no serviço	Resposta fechada	Nominal, Ordinal e Métrica

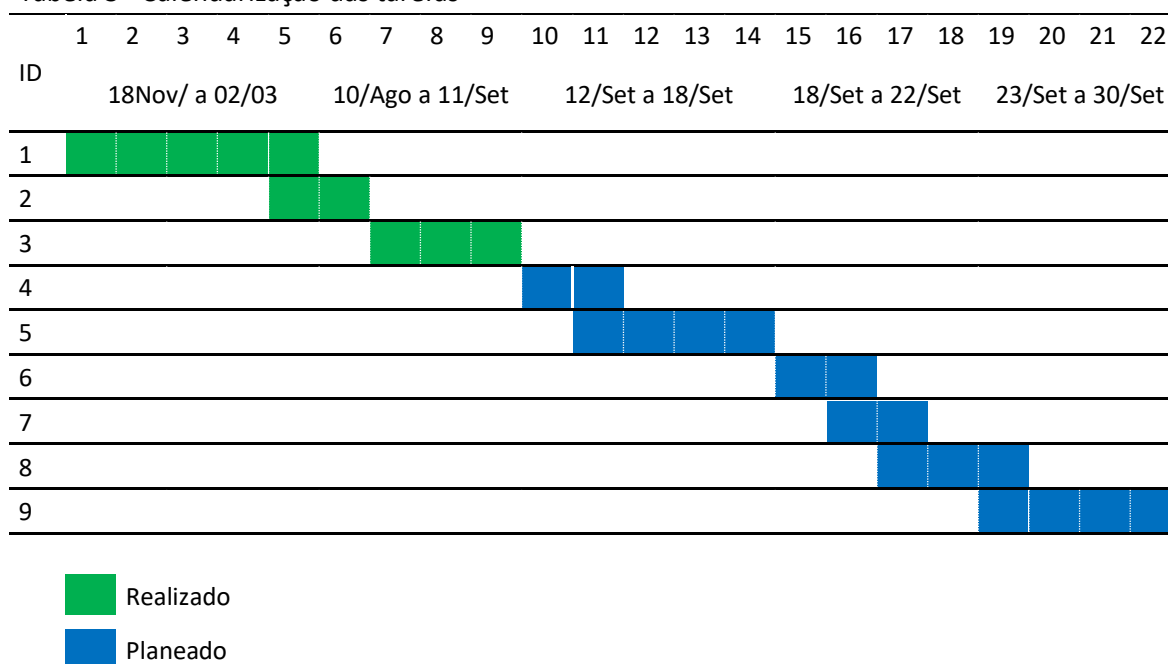
As tarefas propostas para a realização do presente trabalho, com uma breve descrição das atividades a realizar estão expostas na Tabela 2.

Tabela 2 - Atividades a realizar

ID	Atividades	Descrição
1	Pesquisa bibliográfica	Etapa onde serão recolhidos os principais dados para dar início à elaboração da dissertação.
2	Construção dos inquéritos	Elaboração de inquéritos a preencher pelos colaboradores do ISS, I.P., para recolha de informação quanto ao tema abordado.
3	Disponibilização dos inquéritos	Fase onde os inquéritos vão estar disponíveis para preenchimento online, através de link enviado por e-mail.
4	Recolha de dados	Depois de terminado o prazo para preenchimento dos inquéritos, será efetuada uma recolha dos dados dos mesmos.
5	Análise de dados	Período de análise dos dados recolhidos nos inquéritos, com recurso à ferramenta SPSS. Análise descritiva dos mesmos.
6	Apresentação dos resultados	Após a análise dos dados dos inquéritos, serão apresentados e debatidos os resultados obtidos do caso de estudo.
7	Síntese conclusiva dos resultados	Principais conclusões retiradas dos resultados obtidos e enquadramento com o estudo realizado.
8	Reflexão crítica	A partir dos resultados obtidos efetua-se um ponto de situação sobre os principais resultados e uma análise crítica fundamentada.
9	Principais conclusões	Apreciação global do enquadramento teórico e da realização do caso de estudo, onde serão retiradas as principais conclusões. Consideração sobre aspetos de melhoria a implementar.

A respetiva previsão de duração e calendarização, estão patentes no cronograma de atividades exibido na Tabela 3.

Tabela 3 - Calendarização das tarefas



1.4. Apresentação do ISS, I.P.

O Instituto da Segurança Social I.P., é um instituto público de regime especial, nos termos da lei, integrado na administração indireta do Estado, dotado de autonomia administrativa e financeira e património próprio (Diário da República n.º 65/2012, 2012). O ISS, I.P. foi fundado em janeiro de 2001 e tem como principal objetivo instituir um novo modelo de organização administrativa, aumentar a capacidade de gestão estratégica e implementar a coordenação nacional. Este encontra-se sob a superintendência e tutela do respetivo ministro e prossegue atribuições do MTSSS. O ISS, I.P. tem a sua sede em Lisboa e para o desenvolvimento da sua atividade, a sua estrutura orgânica compreende: Serviços Centrais, Centros Distritais e Centro Nacional de Pensões (ANEXO A). Os serviços estão organizados em áreas operacionais, de administração geral e de apoio especializado [Fonte: Instituto da Segurança Social, I.P. (2019)]. Como organismo central, tem jurisdição sobre todo o território nacional, sem prejuízo das atribuições e competências das Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira. Apresenta-se de forma sumária a visão, missão e valores do ISS, I.P. como instituição principal do Sistema de Segurança Social [Fonte: Instituto da Segurança Social, I.P. (2019)]:

- Visão: ser o elo de confiança da sociedade portuguesa na coesão social, promovendo um serviço humanista, de proximidade e de excelência.
- Missão: garantir a proteção e a inclusão social das pessoas, reconhecendo os seus direitos, assegurando o cumprimento das obrigações contributivas e promovendo a solidariedade social.
- Valores:

- Humanismo: Valorizamos as pessoas;
- Ética: Agimos com integridade
- Confiança: Geramos confiança
- Respeito: Respeitamos a diversidade
- Solidariedade: Somos solidários.

A política de responsabilidade do ISS, I.P. consiste em promover de forma transparente e ética os princípios da responsabilidade social, fortalecendo o seu impacto na sociedade e meio ambiente e o seu desempenho organizacional. Os princípios da responsabilidade social são os seguintes:

- Prestação de Contas e responsabilidade: assumir a responsabilidade pelas ações e decisões que tem impacto na sociedade e meio ambiente.
- Transparência: promover uma atuação transparente, partilha de informação e comportamento aberto.
- Comportamento ético: assegurar o compromisso de todos/as e promover ativamente um código de ética e conduta no relacionamento entre as partes interessadas.
- Promover uma gestão responsável dos recursos naturais.
- Respeito pelos interesses das partes interessadas: promover o envolvimento e o diálogo com as partes interessadas nas decisões. Promover as melhores práticas laborais, o equilíbrio entre a vida profissional e familiar, com especial investimento no bem-estar e saúde dos seus trabalhadores e trabalhadoras.
- Respeito pelo Estado de Direito: cumprir os requisitos normativos, estatutários, regulamentares associados ao desenvolvimento das atividades.
- Respeito pelas Normas Internacionais de Comportamento: adotar prescrições de tratados e acordos internacionais favoráveis à responsabilidade social, enquadráveis nos pressupostos e capacidade do ISS, I.P.
- Direitos Humanos: reconhecer a importância e a universalidade dos direitos humanos.

O ISS, I.P. tem como formalidades de negócio e objetivos estratégicos:

- Assegurar a proteção e inclusão social;
- Garantir o cumprimento contributivo e prestacional;
- Assegurar a satisfação dos e das clientes;
- Promover a motivação das trabalhadoras e dos trabalhadores;
- Aumentar a eficiência dos serviços.

Para promover a motivação dos trabalhadores/trabalhadoras o ISS, I.P deve prestar formação adequada às necessidades dos trabalhadores/trabalhadoras da organização, conceder um maior envolvimento dos trabalhadores/trabalhadoras com a organização, melhorar as condições de trabalho e assegurar o atendimento atempado aos trabalhadores/trabalhadoras [Fonte: Instituto da Segurança Social, I.P. (2019)].

1.5. Estrutura do trabalho

O presente trabalho de dissertação de mestrado, em termos de estrutura, está disposto em cinco conjunturas fundamentais. Neste caso, a primeira conjuntura respeita à Introdução onde são apresentados o contexto e circunstâncias da investigação realizada, os objetivos e a questão da investigação que se propõem alcançar, a metodologia utilizada e todas as tarefas e períodos previstos para a execução do trabalho e dá-se a conhecer a instituição em estudo.

Na segunda conjuntura é apresentada a Revisão Bibliográfica realizada sobre os principais temas abordados. Deste modo, os serviços são o tema principal da presente tese de mestrado. Para uma melhor compreensão dos mesmos será efetuada uma explicação da definição de serviços e da importância do bom funcionamento e gestão destes. Será ainda explorado o papel e relevância dos serviços na sociedade atual. O tópico seguinte incide sobre o tema da qualidade. A qualidade é um dos temas do presente projeto de investigação. De modo a perceber este tema será efetuado um enquadramento do conceito, da história e da evolução do mesmo. Serão ainda apresentados os principais modelos de avaliação da qualidade. De seguida é apresentada a definição de satisfação e as principais causas de satisfação dos colaboradores. Por último é dado ênfase ao tema da motivação e às principais teorias existentes sobre a compreensão da mesma.

A terceira conjuntura remete-nos para os Métodos e Aplicação. A metodologia adotada é a Estrutura Comum de Avaliação (CAF), um modelo de Gestão da Qualidade Total desenvolvido pelo setor público. Este é uma ferramenta de melhoria contínua nas organizações públicas e tem a particularidade de ser uma ferramenta gratuita, acessível e fácil de utilizar. Deste modo, nesta secção são apresentados o método e o procedimento adotado para a aplicação do mesmo.

Na quarta conjuntura temos a apresentação e discussão dos resultados obtidos com a presente dissertação. Em uma primeira fase expõe-se o modo de aplicação dos inquéritos e como se procede ao tratamento e análise dos dados recolhidos. De seguida é efetuada uma caracterização da população e amostra em estudo. Por último apresentam-se os resultados obtidos e a discussão dos mesmos.

A última conjuntura diz respeito à Conclusão. Aqui são apresentadas as principais conclusões retiradas de todo o trabalho desenvolvido. As áreas a melhorar e os pontos fortes e fracos da avaliação efetuada são de igual modo expostos nesta divisão e ainda são apresentadas sugestões para ações de melhoria. Apresentam-se similarmente as limitações e dificuldades verificadas no decorrer da realização do presente estudo.

página propositadamente em branco

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Na sequência da realização da presente monografia foi efetuada uma pesquisa bibliográfica sobre os principais temas abordados. Deste modo, os serviços são o tema principal da presente tese de mestrado. Para uma melhor compreensão dos mesmos será efetuada uma explicação da definição de serviços e da importância do bom funcionamento e gestão destes. Será ainda explorado o papel e relevância dos serviços na sociedade atual. O tópico seguinte incide sobre o tema da qualidade. A qualidade é um dos temas centrais do presente projeto de investigação. De modo a perceber este tema será efetuado um enquadramento do conceito, da história e da evolução do mesmo. Serão ainda apresentados os principais modelos de avaliação da qualidade. De seguida é apresentada a definição de satisfação e as principais causas de satisfação dos colaboradores. Por último é dada ênfase ao tema da motivação e às principais teorias existentes sobre a compreensão da mesma.

2.1. Serviços

O seguinte capítulo retrata a importância que o setor terciário foi adquirindo ao longo da história, com particular destaque para a prestação de serviços. Deste modo, para uma melhor compreensão do tópico será efetuada uma definição do conceito de serviço e dos diferentes tipos de serviços existentes. A importância do papel dos serviços públicos na sociedade e a descrição dos principais desafios enfrentados pela gestão de operações em serviços são outros dos temas em destaque neste capítulo.

2.1.1. Definição de Serviço

Em meados do século XX assistimos à emergência de uma economia centralizada em serviços. Em 2018, os serviços representam 74% da atividade económica dos países da EU. Estes são a mais significativa fonte de emprego e os principais incitadores da economia atual (European Commission, 2020). A noção de serviço não é de todo fácil de definir. Esta abrange uma gama heterogênea de produtos e atividades intangíveis para as quais é difícil de encontrar uma definição simples e exata. Podemos considerar os serviços como “o resultado de uma atividade de produção que altera as condições das unidades consumidoras ou facilita a troca de produtos ou ativos financeiros” (OECD - Organisation for Economic Co-operation and Development, 2020). Estes apresentam as seguintes particularidades:

- Intangibilidade (parcial ou total);
- Simultaneidade;
- Cliente como elemento integrante do processo;
- Não permite “retrabalho” (voltar atrás no tempo).

A intangibilidade ou materialidade do serviço significa a existência de um elemento intangível associado, que poderá ser parcial ou total (por exemplo sensação de bem-estar). A simultaneidade refere-se ao facto de o serviço poder ser consumido ao mesmo tempo que é

produzido (Johnston & Clark, 2005). Podem ser considerados dois tipos de serviços: serviços de transformação e serviços de margem, respectivamente. Os serviços de transformação são produzidos por encomenda e normalmente consistem em alterações das características das unidades consumidoras realizadas pelas atividades dos produtores, a pedido dos consumidores. Os serviços de margem surgem quando uma instituição simplifica a mudança de propriedade de bens, produtos que detêm conhecimento, alguns serviços ou ativos financeiros entre duas outras instituições. Estes serviços são fornecidos por grossistas/retalhistas e por instituições financeiras. Os serviços de transformação e de margem têm em comum a particularidade de não serem entidades separadas sobre as quais os direitos de propriedade podem ser estabelecidos. Quando é dada por terminada a produção, estes são fornecidos aos consumidores e não é possível a comercialização destes separadamente da produção (OECD - Organisation for Economic Co-operation and Development, 2020). O serviço pode ser considerado a combinação entre a experiência e o resultado percebido pelo cliente. Estes dois elementos formam o chamado pacote do serviço ou produto do serviço (Figura 1).

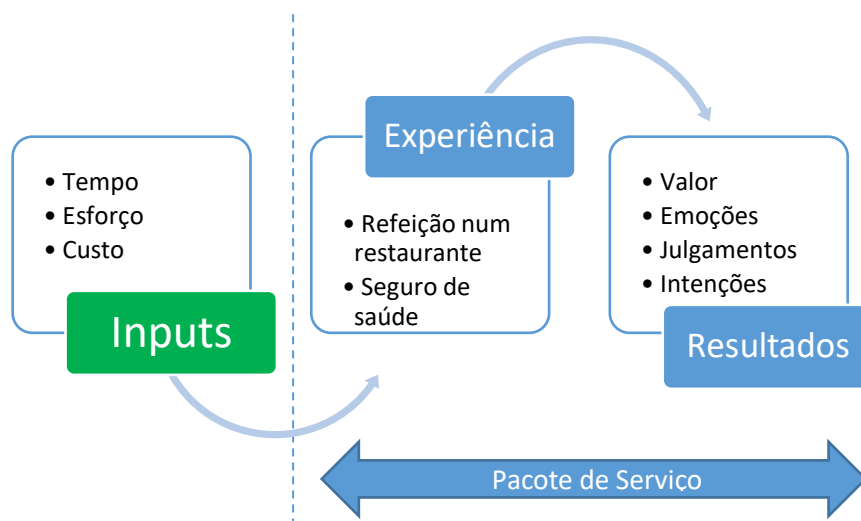


Figura 1 - Pacote do serviço: experiência + resultados [Fonte: Johnston & Clark (2005)]

A experiência do serviço é a experiência direta do consumidor e corresponde à forma como o consumidor é tratado pelo fornecedor do serviço. Esta experiência do serviço incorpora aspetos sobre a forma como o provedor do serviço interage com o cliente e aspetos sobre as experiências do cliente com a organização e as próprias instalações. A experiência do cliente começa desde o momento em que este começa a criar expectativas quanto ao serviço, através de ações de marketing da organização, publicidade e “boca a boca” de clientes (Johnston & Clark, 2005). A experiência do serviço inclui os seguintes princípios:

- Extensão da personalidade do processo;
- Capacidade de resposta da organização de serviços;
- Flexibilidade do pessoal que lida diretamente com os clientes;
- Intimidade com o cliente;
- Facilidade de acesso a pessoal qualificado e com conhecimentos técnicos;
- Medida em que o cliente se sente valorizado pela organização;

- Cortesia e competência do pessoal que lida diretamente com os clientes;
- Interações com outros clientes.

O resultado do serviço diz respeito ao resultado para o cliente, do serviço proporcionado. O resultado do serviço principal é o esperado e normalmente tangível *output* do serviço. Para além deste, existem resultados menos tangíveis como valores, emoções, julgamentos e intenções. O valor é a avaliação efetuada pelo cliente quanto à relação entre o custo-benefício da realização do serviço. Os benefícios podem incluir a experiência e os resultados. Os custos incluem os custos financeiros e também tempo e esforço despendido pelo cliente. As emoções correspondem a sentimentos mentais ou instintivos, como prazer ou frustração. Os julgamentos são as opiniões resultantes dos sentimentos dos consumidores sobre experiências passadas. As intenções são o resultado dos julgamentos e podem ser traduzidas pelo ato de voltar a comprar ou não, recomendar a amigos ou informar os amigos que o serviço foi ruim (Johnston & Clark, 2005).

Os serviços podem ser classificados em cinco modelos diferentes, cada um com o seu conjunto particular de desafios específicos. Esta distinção tem em conta questões relacionadas com o volume de transações e o modo de prestação do serviço. As cinco categorias dos serviços estão discriminadas na Tabela 4.

Tabela 4 - Tipos de serviços [Fonte: Johnston & Clark (2005)]

Tipo de Serviço	Descrição
<i>Business-to-business (B2B) servises</i>	Serviços prestados por empresas/organizações a outras empresas ou organizações. Este tem como objetivo promover serviços de alta qualidade a clientes corporativos que têm elevado poder de compra. Por exemplo: <i>outsourcing</i> , consultoria, catering...
<i>Business-to-consumer (B2C) services</i>	Serviços prestado por pessoas, empresas, ou qualquer outro tipo de organização, ao público em geral ou clientes em particular. O principal objetivo é fornecer um serviço consistente a uma ampla variedade de clientes. Por exemplo: hotéis, bancos, restaurantes...
<i>Internal services</i>	Serviços prestados por departamentos internos da organização à própria organização. O objetivo passa por ser uma alternativa valorativa à contratação de serviços externos. Por exemplo: serviço interno de compras, contabilidade, informática...
<i>Public services (G2C)</i>	Serviços prestados por organizações governamentais, normalmente o estado, aos seus cidadãos. Tem como objetivo promover serviços públicos de qualidade e equilibrar as várias pressões políticas. Por exemplo: educação, segurança, saúde...
<i>Not-for-profit services</i>	Serviços prestados por organizações sem fins lucrativos. Estes serviços lidam com diferenças entre voluntários, doadores e beneficiários e também lidam com necessidades emocionais. Por exemplo: organizações religiosas, comunitárias, ambientais...

Os serviços detêm um conjunto de características que fazem destes um elemento essencial e complementar dos produtos. As caraterísticas que reforçam o potencial dos serviços são:

- Diferenciação
- Segmentação
- Personalização

– Customização

Os serviços criam diferenciação pois fazem com que um produto tenha capacidade de se distinguir dos demais produtos concorrentes. Por exemplo duas empresas vendem o mesmo produto, mas numa empresa o produto oferece mais serviços. Ou pode acontecer a empresa dar a opção de escolher diferentes modalidades de pagamento ou mesmo um seguro. A segmentação permite encontrar de forma mais eficaz necessidades semelhantes. Os serviços facilitam e ampliam a personalização, ou seja, permitem a produção de um produto com características que consideramos conhecidas de um segmento de mercado ou grupo restrito. Por último os serviços permitem de forma simplificada a customização, ou seja, o cliente escolhe e define as características do conteúdo que vai adquirir, ainda que o fornecedor limite o seu leque de opções, dando a escolher ao cliente uma gama pré-definida (Johnston & Clark, 2005).

2.1.2. Gestão de Operações em Serviços

Esta mudança estrutural na economia mundial conduziu as empresas prestadoras de serviços, perante a elevada concorrência, a marcarem uma posição de referência no mercado através da oferta de serviços complementares relacionados com o processamento de informação, aos seus consumidores. Face a esta economia de serviços é deveras importante a função dos gestores de operações em serviços nas organizações. A gestão de operações em serviços tem a sua origem na gestão de produção do setor industrial, com as devidas especificidades inerentes ao setor dos serviços. Este termo é utilizado para acompanhar as atividades, decisões e responsabilidade dos gestores de operações nas organizações de serviços (Johnston & Clark, 2005). Os gestores de operações nas organizações podem ser os sócios-gerentes em empresas de consultoria, gestores de enfermagem em hospitais, diretores das escolas, gestores de restaurantes, etc. As funções da gestão de operações em serviço na organização são as seguintes:

- 1) Responsáveis pela manutenção de recursos e processos que criam e entregam serviços ao consumidor.
- 2) Responsáveis pela gestão dos custos associados aos recursos da organização: equipamentos, matéria-prima, tecnologia, instalações, equipa de trabalho.
- 3) Responsabilidade para com os clientes da organização.
- 4) Responsáveis por processar as encomendas dos clientes, ou seja, o conjunto de atividades necessárias à prossecução da encomenda ao cliente.
- 5) Responsabilidade pelo produto ou serviço final entregue ao cliente.

A qualidade do serviço é medida através da perceção da experiência e resultado entregue ao cliente. Assim, a responsabilidade do gestor de operações em serviços é executar um conjunto de medidas e decisões de modo a garantir que os consumidores recebem as experiências corretas e os resultados desejados (Johnston & Clark, 2005).

2.1.3. Serviços Públicos na Sociedade

Os serviços públicos são um serviço provido pela direção dos órgãos competentes, normalmente o Governo, a cidadãos que vivem sob a sua jurisdição. Estes serviços estão associados a um consentimento social e devem estar disponíveis e acessíveis a todas as pessoas. Uma característica essencial dos serviços públicos é a falta de personalidade jurídica, ou seja, os organismos manifestam vontade e tomam as decisões das pessoas que incorporam (O Conceito de Serviços Públicos, o seu Regime e Organização, s.d.). No artigo publicado na revista Episteme por (Domingues, 2004) este considera o serviço público um “bem comum” e define três princípios de orientação e ética para os mesmos: princípio da Igualdade, Neutralidade e Ubiquidade. O princípio da Igualdade mostra que todos os cidadãos são tratados da mesma forma e têm igualdade de acesso aos serviços públicos. O princípio da Neutralidade é a condição que permite ao estado tratar todos os assuntos com imparcialidade e equidade. O princípio da Ubiquidade garante que os serviços estão disponíveis para todos os cidadãos, independente do local onde se encontram (dentro das limitações horárias). Os serviços públicos são essências à vida das pessoas, logo o seu provimento deve ser garantido (Public services, s.d.).

2.2. Qualidade

Neste capítulo será efetuada uma abordagem ao tema da qualidade, com ênfase na definição e evolução e nos principais transformadores da qualidade. Seguidamente abordaremos a qualidade na conjuntura dos serviços públicos e em dois modelos de avaliação da qualidade: o modelo CAF e o modelo SERVQUAL.

2.2.1. Conceito e Evolução da Qualidade

A importância que a qualidade tem no atual panorama mundial, surge nos primórdios do século passado, com o propósito de satisfazer as necessidades dos cidadãos. Para uma melhor compreensão e definição de qualidade verificamos que a sua evolução aconteceu ao longo dos tempos e a sua história é apresentada em três principais eras: era da inspeção, era do controlo da inspeção e era da qualidade total (Andion, 1993). A primeira era aparece no século XVIII aquando a primeira revolução industrial. A qualidade era percebida apenas como resultado do produto final. Os trabalhadores eram responsáveis por todo o processo de produção, inspeção e pós-venda. Os produtores tentavam abranger as necessidades dos clientes e ao produto final era proporcionada importância a características como conformidade, especificação e confiabilidade (Martinelli, 2009). A era do controlo da inspeção surge com a segunda revolução industrial, em meados do século XX. Com o surgimento de grandes empresas e da produção em grandes quantidades, as empresas sentiram necessidades de investir tempo e produtividade, o foco passou a ser além do produto, o processo. Os trabalhadores não planeavam e criavam com base nas necessidades dos clientes, apenas efetuavam uma produção padronizada e em grande escala. “O controlo da qualidade limitava-se à inspeção e às atividades restritas, como a contagem, a classificação pela qualidade e os reparos (Marshall, 2006, p. 22). Neste período surgem os

primeiros cargos associados à qualidade, tais como supervisores e inspetores. A terceira era, a era da qualidade total, surge com os avanços da robótica, da inteligência artificial e das tecnologias da informação, a chamada terceira revolução industrial, na década de 1980. Nesta etapa surge a produção com o uso de ferramentas mais avançadas. Ganha destaque a qualidade do estilo Japonês. Para recuperar do período pós-guerra em 1950, o Japão reforça a sua produção e empregabilidade. A introdução por Armand Feigenbaum do sistema de Controlo de Qualidade Total (TQC) veio revolucionar a abordagem efetuada até agora da qualidade. Este sistema TQC permite uma abordagem da qualidade desde o desenvolvimento do produto, envolvendo todos os funcionários, fornecedores e clientes nos processos de melhoria de qualidade e permite ainda aperfeiçoar técnicas já existentes (Martinelli, 2009). O sucesso japonês deve-se ao facto de conseguirem produzir com excelente qualidade e praticar preços mais baixos que a concorrência internacional. Esta era fica marcada por quatro principais movimentos: quantificação dos custos da qualidade, controlo total da qualidade, técnicas de confiabilidade e programa zero defeitos (Finardi Filho, 2000). Em 1987 surge a *Internacional Organization for Standardization* (ISO) como modelo a seguir para a garantia de qualidade.

Como podemos verificar “A noção de Qualidade é mais atual que nunca...” (Peyraut, 1989). Para Pires (2016) a definição de qualidade não é de todo fácil, para melhor a entendermos devemos ter noção de alguns conhecimentos e depois adaptar para cada caso em concreto. Os principais problemas detetados na qualidade estão representados na Tabela 5.

Tabela 5 - Principais problemas da Qualidade [Fonte: Pires (2016)]

Erros humanos	12%
Métodos de inspeção	10%
Especificações erradas	16%
Falta de provas suficientes (novas conceções, novos materiais, novos métodos de fabricação...)	36%
Planificação	14%
Imprevistos	8%
Outros	4%

Através da análise da Tabela 5 podemos verificar que os principais problemas se devem a falta de provas suficientes e a especificações erradas. De referir que 12% dos problemas se devem a erro humano. O termo qualidade surge do latim *qualitate* que “significa propriedades, atributo ou condição das coisas ou das pessoas, capaz de distingui-las das outras” (Martinelli, 2009, p. 17). A garantia de qualidade é um processo algo complexo, pois pode ser entendida por cada consumidor de diferentes formas (Pires, 2016). Segundo Pires (2016) a qualidade tem características subjetivas, sendo por isso difícil de definir e medir com exatidão. Edwards Deming (1994, p. 4) refere que “A qualidade deve ser voltada para as necessidades do consumidor, presente e futuro”, indo ao encontro daquilo que foi anteriormente dito. A subjetividade e complexidade da qualidade tornam a sua definição muito abrangente, dependendo das características de cada consumidor.

2.2.2. Gurus da Qualidade

Foram muitos os estimuladores e responsáveis pela revolução da qualidade, entre eles destaque para Edward Deming e Joseph Juran pela importância que tiveram na definição de qualidade nos dias de hoje. Para William Edwards Deming a qualidade estava relacionada com transformações nas relações entre a empresa, os funcionários, os fornecedores e os clientes. Deming viu o seu trabalho ser reconhecido quando participou num projeto pela melhoria da qualidade no Japão. O ciclo PDCA, criado por Deming, é uma das ferramentas mais utilizadas da qualidade (Santos, 2014). Para Joseph Juran a qualidade pode ser aplicada em qualquer contexto, por qualquer pessoa a qualquer tipo de produto ou serviço. Para isso basta seguir três processos fundamentais: planeamento, controlo e aperfeiçoamento da qualidade. Estes processos ficaram conhecidos como a trilogia de Juran (Lélis, 2011). A Tabela 6 ilustra a contribuição e o trabalho desenvolvido pelos principais impulsores da qualidade (adaptado de Martinelli, 2009).

Tabela 6 - Gurus da Qualidade [Fonte: Martinelli (2009)]

Walter Shewhart	Desenvolvimento do Controlo Estatístico de Qualidade. Cartas de controlo. Ciclo de Shewhart.
Edward Deming	Importância do relacionamento entre a empresa, os funcionários, os fornecedores e os clientes. 14 pontos de Deming Ciclo PDCA.
Philip Crosby	Definição do conceito de Qualidade. Defeito zero. Qualidade gratuita.
Joseph Juran	Trilogia de Juran: planeamento, controlo e aperfeiçoamento da Qualidade.
Genichi Taguchi	Novo conceito de controlo da qualidade de conformação do produto.
Armand Feigenbaum	Introdução do TQC. Custo da qualidade.
Shigeo Shingo	Desenvolvimento do sistema Toyota e SMED. Criação do Poka-Yoke (à prova de erro).
Kaoru Ishikawa	Diagrama de causa e efeito ou “espinha de peixe”. Círculos de controlo de qualidade. Divulgação das ferramentas da qualidade.

2.2.3. Qualidade nos Serviços Públicos

O Governo português considera que “a qualidade é uma filosofia de gestão para qualquer organização que queira ser credível ou socialmente útil, tendo-se tornado num movimento irreversível e imparável” (Decreto-Lei 166-A/99, 1999-05-13 - DRE, 2020). A implementação de uma cultura de qualidade nos serviços públicos portugueses tem sido uma das prioridades do governo. A política de qualidade do ISS, I.P. é da responsabilidade do GAQGR. Este organismo de apoio especializado tem como funções analisar e avaliar a adequação dos sistemas de controlo interno e acompanhar a instalação e melhoria do SGQ. Desde 2007 que o SGQ está certificado

com a Norma ISO 9001. A estratégia adotada pelo ISS, I.P. para uma cultura de qualidade segue referenciais reconhecidos internacionalmente, com vista a satisfazer as necessidades e expectativas dos cidadãos e dos colaboradores envolvidos, assente nos seguintes compromissos [Fonte: Instituto da Segurança Social, I.P (2019)]:

- Sustentar Resultados Equilibrados.
- Acrescentar Valor para os/as Clientes.
- Liderar com Visão, Inspiração e Integridade.
- Ter êxito através do Talento das Pessoas.
- Aproveitar a Criatividade e a Inovação.
- Construir um Futuro Sustentável.
- Desenvolver a Capacidade Organizacional.
- Gerir com Agilidade.

2.2.4. Modelos de Avaliação da Qualidade

Independentemente de se tratar de um serviço público ou privado, para se melhorar o seu desempenho e eficiência deve-se efetuar uma avaliação ao modo como este está a ser realizado, para retirar as devidas conclusões e aplicar soluções de melhoria. A qualidade será calculada com base nos resultados ou objetivos percecionados pelo prestador do serviço, pelas perceções dos consumidores e pelos resultados efetivamente obtidos (Batalla Moreno, 2006). Os modelos utilizados pelas organizações do sector público para avaliação da qualidade do serviço prestado são o modelo CAF e SERVQUAL.

2.2.4.1 Modelo CAF

O CAF “é um modelo de autoavaliação do desempenho organizacional, especificamente desenvolvido para ajudar as organizações do sector público dos países europeus a aplicar as técnicas da Gestão da Qualidade Total, melhorando o seu nível de desempenho e de prestação de serviços” (CAF, 2019). Este modelo é inspirado na ferramenta EFQM (modelo de excelência utilizado na APQ) para a Gestão da Qualidade e no modelo da Universidade Alemã de Ciências Administrativas. A Estrutura Comum de Avaliação apoia-se no facto “de que os resultados de excelência no desempenho organizacional, cidadãos/clientes, pessoas e sociedade são atingidos através da liderança que conduz a estratégia e planeamento, as pessoas, as parcerias, os recursos e os processos” (European Institute of Public Administration, 2013, p. 9). Atualmente, perto de 3900 organizações públicas europeias utilizam a CAF. O objetivo deste modelo consiste em auxiliar as organizações do sector público europeu a realizar uma análise profunda ao desempenho da organização, através da aplicação de ferramentas de GQT. A principal vantagem da utilização deste modelo, para além de ser gratuito e fácil de aplicar, consiste em verificar a causa e origem dos principais problemas existentes e aplicar ações de melhoria. O modelo CAF assenta em cinco princípios fundamentais como apresentado na Tabela 7 (European Institute of Public Administration, 2013, p. 9).

Tabela 7 - Princípios fundamentais do CAF [Fonte: CAF (2019)]

1	Introdução na Administração Pública dos princípios da GQT e de uma cultura de excelência.
2	Orientá-la progressivamente, através da autoavaliação, da atual sequência de atividades “Planear-Fazer” para um ciclo completo e desenvolvido “PDCA” – Planear (fase de projeto); Executar (fase da execução); Rever (fase da avaliação) e Ajustar (fase da ação, adaptação e correção).
3	Facilitar a autoavaliação das organizações públicas com o objetivo de obter um diagnóstico e um plano de ações de melhoria.
4	Servir de ponte entre os vários modelos utilizados na gestão da qualidade.
5	Facilitar o <i>bench learning</i> entre organizações do sector público.

Esta é uma forma de promover boas práticas dentro da organização e também uma forma de envolver os trabalhadores nos processos de melhoria. Para que esta ferramenta seja bem aplicada é necessário que haja vontade e empenho da organização em mudar e rigor e honestidade das pessoas envolvidas no processo de melhoria dos serviços. O manual CAF contempla nove critérios e vinte e oito subcritérios para a análise organizacional. Na análise da Figura 2 verifica-se que os meios, critérios 1 a 5, correspondem aos recursos presentes na organização com vista a atingir os resultados esperados. Os resultados, critérios 6 a 9, dizem respeito ao sucesso da aplicação do modelo.

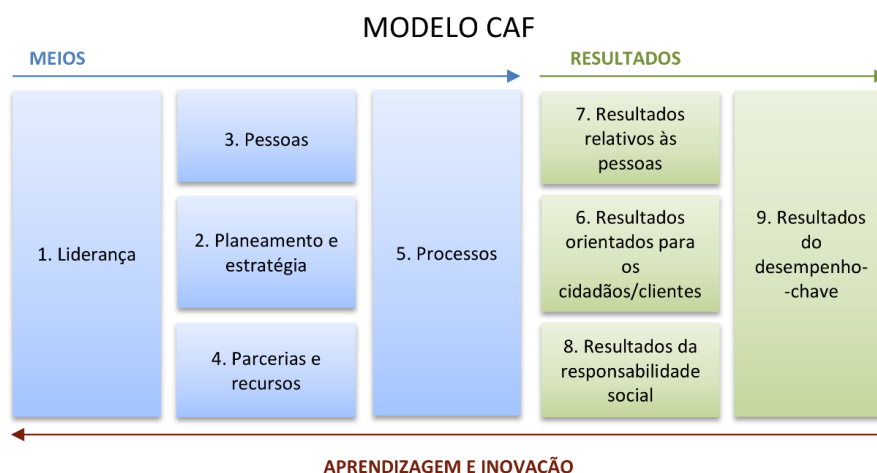


Figura 2- Critérios de análise organizacional [Fonte: CAF (2019)]

Os princípios de excelência definidos pela EFQM são reproduzidos pelo CAF como forma de aperfeiçoar o desempenho das organizações públicas. São estes princípios que fazem a diferença nas organizações públicas orientadas para uma cultura de Qualidade Total. Como ilustrado na Figura 3 são oito os princípios de excelência, sendo que o primeiro princípio “Orientação para os resultados” diz respeito ao foco da organização nos resultados que afetam todas as partes interessadas da organização. O segundo princípio “Focalização no cidadão/cliente” foca-se em compreender as necessidades dos cidadãos/clientes. De seguida, no princípio da “Liderança e constância de propósitos” é criado um clima de mudança envolvendo as pessoas no prosseguimento dos objetivos da organização. O quarto princípio “Gestão por processos e factos” orienta a organização na obtenção do resultado pretendido através da gestão por processo dos recursos e atividades e de decisões baseadas em análise de dados e informações. No princípio

número cinco “Desenvolvimento e envolvimento das pessoas” é dada importância ao papel que os colaboradores têm no sucesso da organização. O próximo princípio “Aprendizagem, inovação e melhoria contínuas” focaliza-se na aprendizagem contínua para gerar oportunidades de inovação e melhoria. No sétimo princípio “Desenvolvimento de parcerias” refere a importância da criação de parcerias que acrescentem valor. Por último temos o princípio da “Responsabilidade social” que explicita a responsabilidade das organizações públicas para com as expectativas e necessidades das comunidades locais e global e respeito pela sustentabilidade ecológica (CAF, 2019).



Figura 3 - Princípios de excelência [Fonte: CAF (2019)]

Segundo o dossier CAF a aplicação deste modelo permite às instituições uma gestão mais eficaz, identificando os pontos fortes e fracos e as oportunidades de melhoria e também conhecer a percepção dos colaboradores em relação à sua própria organização.

2.2.4.1 Modelo SERVQUAL

O modelo SERVQUAL é utilizado para a mensuração da qualidade do serviço, com foco na “Qualidade Percebida”. O princípio deste modelo diz respeito à disparidade entre as expectativas e percepções dos clientes, seguindo o modelo dos cinco GAPS de Parasuraman *et al.* (1985). O modelo SERVQUAL baseia-se em cinco critérios para avaliar a qualidade: confiabilidade, tangibilidade, segurança, empatia e responsividade. O modelo é composto por uma parte referente ao consumidor e outra à empresa. Parasuraman *et al.* (1985) identifica no seu modelo cinco GAPS (lacunas) que se relacionam de acordo com o esquema da Figura 4. Verifica-se que a qualidade do serviço percebida pelo consumidor depende das expectativas que tem quanto ao serviço. O prestador de serviço faz a gestão das percepções sobre as expectativas do consumidor, que depois as traduz para obter o serviço final.

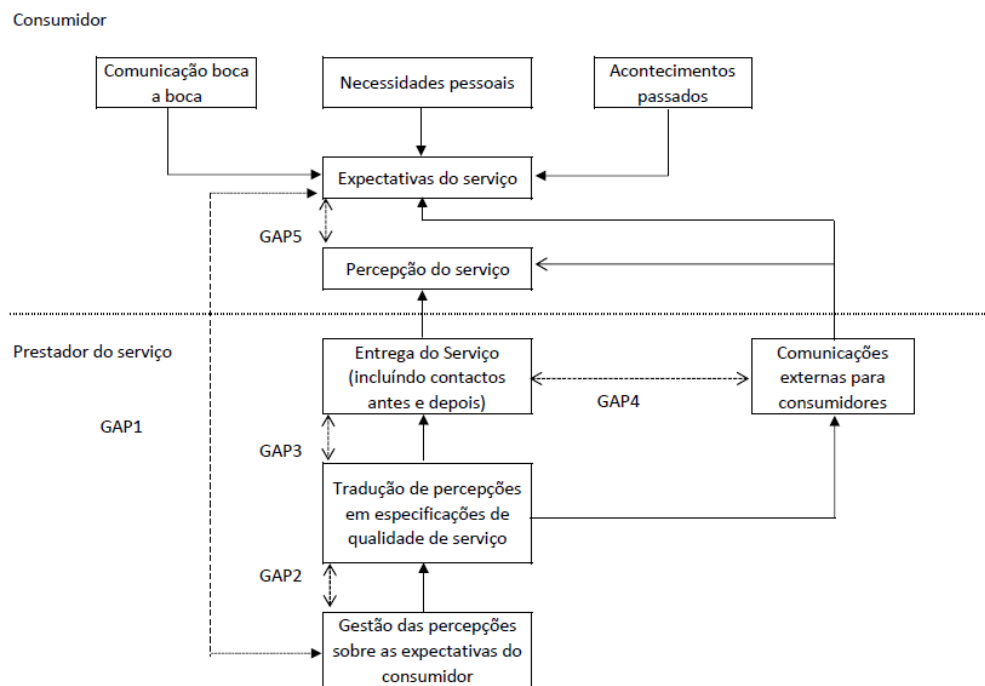


Figura 4 - Modelo dos cinco GAPs [Fonte: Parasuraman *et al.* (1985)]

Na GAP1 estão patentes as relações existentes entre as expectativas criadas pelo cliente sobre o serviço e a gestão dessas percepções por parte da organização. Esta tarefa é complicada, pois as expectativas dos clientes são criadas através de informações de amigos, necessidades pessoais e experiências passadas, tendo um carácter muito subjetivo. A GAP2 diz respeito às percepções dos gestores e às dificuldades que estes sentem na gestão das expectativas dos clientes. Os gestores, quando fazem o contacto com o cliente e entregam o serviço, partem do princípio de que o serviço entregue é de qualidade. A GAP3 demonstra que apesar da análise anteriormente efetuada às expectativas do cliente, o serviço entregue pode não ser o percebido pelo cliente. O GAP4 demonstra que as comunicações que a empresa transmite sobre o seu serviço, influenciam as percepções do cliente e as suas expectativas. Por último, o GAP5 acontece quando o cliente recebe o serviço e avalia se o serviço entregue corresponde às expectativas que tinha. A GAP5 representa a “Qualidade Percebida” e é o resultado do somatório das quatro GAPS anteriores (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985). Este modelo é bastante popular pelo facto de a sua aplicabilidade ser bastante simples e pela obtenção de excelentes resultados após a sua utilização. Os fundadores deste modelo referem que a cada caso a analisar deve ser efetuada a devida adaptação (Pelissari *et al.* 2012). No artigo de Salomi *et al.* (2005) o modelo SERVQUAL tem como principal característica, efetuar a avaliação da qualidade por meio da diferença entre a expectativa do cliente e a sentença obtida do serviço.

2.3. Satisfação

No desenvolvimento do presente trabalho de investigação, o tema da satisfação obtém principal destaque para a compreensão e elaboração do mesmo. Em primeiro será apresentada a definição

do conceito de satisfação, com principal incidência sobre a satisfação no trabalho. Por último são apresentadas as principais causas de insatisfação.

2.3.1. Definição de Satisfação

O termo satisfação vem do latim *satisfactio* que significa a ação e o efeito de satisfazer. A definição de satisfação é um conceito complexo e difícil de descrever. Esta está relacionada com aspetos cognitivos e afetivos do ser humano. Estas duas componentes emergem no desenvolvimento do processo de satisfação no trabalho.

Para Cunha (2007) existe um modelo segundo o qual em primeiro lugar, a pessoa alcança uma situação de estabilização da satisfação (um estado estacionário de relaxamento resultante da percepção de cumprimento das necessidades) ou da insatisfação (sentimento de tensão como resultado de incumprimento de necessidades) face ao trabalho. Ou seja, cada pessoa estabelece a sua “norma” de satisfação. Em segundo lugar, as percepções pessoais de satisfação evoluem em torno da “norma” de satisfação, pelo que o aumento da satisfação decorrente da introdução de mudanças na situação de trabalho tende a esgotar-se ao fim de algum tempo, conduzindo o empregado de regresso à sua “norma” de satisfação. O que significa que a análise da satisfação baseada nos fatores cognitivos e afetivos é um processo que tem tendência para a estabilidade, ou seja, a satisfação acontece durante um certo período, quando o efeito desta passa o indivíduo volta ao seu estado “normal”. O modelo atenta para o fato de a fonte de satisfação para um indivíduo hoje, poder não o ser no instante seguinte.

George & Jones (1999, p. 74) considera a satisfação no trabalho como “o conjunto de sentimentos e crenças das pessoas sobre o seu atual trabalho. Os graus ou níveis de satisfação das pessoas sobre o seu trabalho podem ir da satisfação extrema à insatisfação extrema. Além de terem atitudes sobre o seu trabalho como um todo, as pessoas podem também ter atitudes sobre os vários aspetos do seu trabalho como o tipo de trabalho que fazem, os seus colegas, supervisores ou subordinados ou o pagamento”.

Para Brief (1998, p. 86) a satisfação no trabalho corresponde a um “estado emocional expresso através da avaliação afetiva e/ou cognitiva de uma experiência de trabalho, com algum grau de favorabilidade ou desfavorabilidade”.

Assim, podemos constatar que das diversas definições encontradas para esclarecer o que é a satisfação, ambas têm em comum as componentes cognitivas e afetivas do ser humano.

2.3.2. Causas da Insatisfação

A satisfação no trabalho segundo Locke (1976, p.10) depreende um “estado emocional positivo ou de prazer; resultante da avaliação do trabalho ou das experiências proporcionadas pelo trabalho”. A satisfação no trabalho são as reações a um conjunto de variáveis percebidas pelos colaboradores quanto às suas expectativas. As causas que podem levar à insatisfação do colaborador são diversas, estas variam de colaborador para colaborador, mas no geral incidem sobre os principais fatores expostos na Tabela 8.

Tabela 8 - Fatores de satisfação no trabalho [Fonte: Locke (1976)]

Fator	Descrição
Satisfação global	Interesse pessoal, amor pelo que faz; Amor pela realização (atender aos padrões de excelência); Desafio mental, aprender coisas novas; Acreditar que o trabalho é importante.
Salário	Pagamento definido por um método justo; Justiça distributiva; Salário alto (quase ninguém acha que recebe muito e a maioria gostaria de mais).
Promoções	Oportunidades de avanço e crescimento, de forma justa.
Pares	Cooperativos e bons para trabalhar; Honestos; Competentes: desempenham bem o seu trabalho.
Supervisor	Confia na competência, integridade e boa vontade do colaborador; Expõe claramente os objetivos do trabalho; Expressa o devido reconhecimento e elogios; Respeitoso e atencioso.
Líder de topo	Honesto e justo; Competência: garantir o sucesso da organização.
Benefícios e políticas	Competitivo com organizações semelhantes; Garante condições de trabalho e de segurança.

Aliados a estes fatores que levam à satisfação ou na sua ausência à insatisfação dos colaboradores, temos os atributos individuais dos colaboradores. Os fatores que desempenham um papel mais fundamental são os fatores individuais. Estes caracterizam-se pelos valores e crenças pessoais: os colaboradores vão gostar de empregos que sejam proporcionais aos seus valores ou que lhes permitam alcançá-los.

2.4. Motivação

Por último, neste capítulo será efetuada uma descrição do conceito geral de motivação e suas envolventes, por forma a realizar o enquadramento necessário para a compreensão da seguinte tese de metrado. Primeiramente apresenta-se a definição de motivação para ajudar a compreender e explicar o seu significado. De seguida são identificadas as principais teorias da motivação.

2.4.1. Definição de Motivação

O conceito de motivação não é fácil de definir, sendo abordado seguindo um conjunto de perspetivas diversificadas. A sua utilização é generalizada nas ciências humanas. Para George & Jones (1999, p.183) o termo motivação são “as forças psicológicas internas de um indivíduo que determinam a direção do seu comportamento, o seu nível de esforço e a sua persistência face aos obstáculos”. Deci (1992, p.9) relaciona a motivação com três questões fundamentais relativas à regulação do comportamento: o que energiza a ação, como ela é direcionada e em que medida

ela é voluntariamente controlada. O essencial da definição de motivação considera a existência de elementos impulsores de ações. O elemento estimulação atua como um conjunto de forças energéticas responsáveis pelo despoletar do comportamento. O elemento de ação e esforço relacionado com o comportamento observado. O elemento de movimento e persistência que conduz o prolongamento no tempo do comportamento motivado (a ideia de movimento é aquela que se encontra na raiz etimológica do termo, nascido do latim *movere*). E ainda o elemento de recompensa pelo reforço das ações anteriores (Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso, 2007).

2.4.2. Teorias da Motivação

A diversidade de abordagens associadas à motivação é desmedida. Podemos classificar as teorias da motivação de acordo com o seu conteúdo e o processo. As teorias de conteúdo analisam a motivação através das motivações pessoais. As teorias de processo analisam a motivação na perspectiva de como se processa o comportamento.

A hierarquia das necessidades de Maslow é uma das teorias que ficou mais famosa. Esta é classificada como uma teoria de conteúdo de aplicação geral e identifica hierarquicamente cinco necessidades que são responsáveis pelas motivações pessoais. As necessidades básicas são as primeiras a serem satisfeitas. As necessidades que não são satisfeitas são os motivadores do comportamento humano. Outra teoria popular é a teoria bi-fatorial de Herzberg. Esta teoria é do mesmo modo uma teoria de conteúdo, mas aplicada às organizações. Herzberg identifica dois principais fatores que satisfazem as necessidades pessoais: higiênicos e motivadores. Ambos os fatores são necessários e importantes. Os fatores higiênicos ou extrínsecos são aqueles que não são controlados pelos funcionários como o salário e políticas internas da empresa. Os fatores motivacionais ou intrínsecos são os que são controlados pelos funcionários como reconhecimento profissional e autorrealização (Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso, 2007).

Recentemente, uma revisão e atualização da teoria da definição de objetivos de Locke et al (1990) tem contribuído para o desenvolvimento das abordagens até agora conhecidas, sobre o tema da motivação. A definição de objetivos é uma teoria de processo e de âmbito organizacional, ou seja, com ênfase especial para a motivação dos colaboradores de uma organização. Esta teoria é baseada na simples observação introspectiva, nomeadamente que o comportamento humano consciente é propositado. Os objetivos são os reguladores imediatos e eficazes do comportamento humano. Os objetivos são direcionados para as características das ações dos seres vivos. Os objetivos não se restringem apenas à ação consciente. A definição de objetivos encontra-se presente em todos os instrumentos que influenciam a motivação no trabalho. Esta teoria advém do comportamento humano orientado por objetivos, que são definidos pelas necessidades e valores do ser humano (Tosi, Locke, & Latham, 1991).

3. MÉTODOS E APLICAÇÃO

A atual investigação estabelece uma abordagem comparativa e quantitativa para avaliar os determinantes de satisfação dos colaboradores do serviço público com a organização. A metodologia adotada é o modelo CAF, um modelo de Gestão da Qualidade Total desenvolvido pelo setor público, que foi devidamente adaptado às condições impostas na presente investigação. Este é uma ferramenta de melhoria contínua nas organizações públicas e tem a particularidade de ser uma ferramenta gratuita, acessível e fácil de utilizar. Deste modo, nesta secção são apresentados o método e o procedimento adotado para a aplicação do mesmo.

3.1. Modelo CAF

O CAF é um processo de melhoria contínua que permite às organizações adaptarem a implementação do modelo às suas necessidades específicas e circunstâncias contextuais, contudo devem manter a estrutura do modelo, com 9 critérios e 28 subcritérios. Os 28 subcritérios são a base para a avaliação da qualidade do desempenho. O modelo CAF foi sujeito a algumas alterações consideradas necessárias de acordo com as condições existentes e com a amostra em estudo, deste modo não foi implementado na sua totalidade, mas uma versão simplificada deste.

3.1.1. Indicadores de Avaliação

O método de avaliação reporta ao ano atual, recorrendo à aplicação de um questionário alicerçado em um conjunto de temáticas relativas ao modo como o colaborador percebe a organização de maneira a aferir o grau de satisfação com a organização e de motivação sobre o trabalho que desenvolve. A primeira dimensão, referente à “Satisfação global”, integra indicadores relacionados com a imagem, desempenho, papel e relações da conjuntura organizacional. A segunda dimensão “Satisfação com a gestão e sistemas de gestão”, contempla indicadores relativos à gestão de topo, reconhecimento e recompensas atribuídos aos colaboradores. A terceira dimensão contempla a “Satisfação com as condições de trabalho”, nomeadamente conciliação entre a vida familiar e o trabalho, atividades sociais e ambiente de trabalho e ainda indicadores relativos às condições de higiene, segurança, serviços de refeitório e bar e equipamentos de comunicação disponíveis. A quarta dimensão, aborda a “Satisfação com o desenvolvimento da carreira e das competências”, contempla indicadores sobre ações de formação realizadas e oportunidades para desenvolver novas competências. A quinta dimensão aborda o “Envolvimento ativo na organização”, ou seja, indicadores relativos ao envolvimento nos processos de tomada de decisão, atividades de melhoria e mecanismos de consulta e diálogo entre colaboradores e gestores. Por último, apresentam-se indicadores sobre a variável “Motivação”, concretamente motivação dos colaboradores para aprender novos métodos de trabalho, desenvolver trabalho em equipa, participar em ações de formação e projetos de mudança na organização e motivação para sugerir melhorias. O grau de satisfação e motivação serão avaliados numa escala de *Likert*, em que 1 = Muito Insatisfeito, 2 = Insatisfeito, 3 = Pouco

Satisfeito, 4 = Satisfeito e 5 = Muito Satisfeito para o grau de satisfação e 1 = Muito Desmotivado, 2 = Desmotivado, 3 = Pouco Motivado, 4 = Motivado e 5 = Muito Motivado para o grau de motivação.

Os resultados obtidos com a ferramenta CAF permitem obter informações sobre o clima organizacional, nomeadamente sobre o envolvimento dos colaboradores, as suas opiniões e motivações, compreensão das suas atitudes e os fatores que contribuem para a sua satisfação/motivação.

3.1.2. Procedimento

O processo foi realizado através da elaboração de um questionário online, disponível para preenchimento através de um link, enviado por e-mail, para os contactos institucionais dos colaboradores do ISS, I.P., sendo a amostra composta por todos os colaboradores do ISS, I.P.

No início do inquérito o participante é informado que o anonimato está garantido e que a informação se destina exclusivamente para fins académicos. O questionário é confidencial e todas as informações serão salvaguardadas. O não preenchimento do questionário exclui automaticamente o consentimento de participação no mesmo. As questões colocadas são do tipo resposta fechada. Estas são desenvolvidas segundo três princípios fundamentais: Princípio da Coerência, Princípio da Neutralidade e Princípio da Clareza. O questionário a apresentar segue, com as devidas adaptações, o modelo europeu para a gestão da qualidade do setor público, o modelo CAF. A estrutura geral do inquérito é a exemplificada na Tabela 9:

Tabela 9 - Estrutura geral do inquérito.

ID	Indicador	Tipologia de resposta	Escala de Avaliação
I	Satisfação global	Resposta fechada	1 a 5
II	Satisfação com a gestão e sistemas de gestão	Resposta fechada	1 = Muito Insatisfeito 2 = Insatisfeito
III	Satisfação com as condições de trabalho	Resposta fechada	3 = Pouco Satisfeito 4 = Satisfeito 5 = Muito Satisfeito
IV	Satisfação com o desenvolvimento da carreira e das competências	Resposta fechada	5 = Muito Satisfeito
V	Envolvimento ativo na organização	Resposta fechada	
VI	Níveis de motivação	Resposta fechada	1 a 5 1 = Muito Desmotivado 2 = Desmotivado 3 = Pouco Motivado 4 = Motivado 5 = Muito Motivado

O procedimento para implementação do CAF segue um plano de orientação trifásico, constituído por três fases e dez passos para uma aplicação mais eficiente e eficaz, conforme exemplificado na Figura 5 (European Institute of Public Administration, 2013). O procedimento para implementação do CAF seguiu as orientações do plano trifásico citado, com as adaptações consideradas apropriadas ao processo e recursos disponíveis.

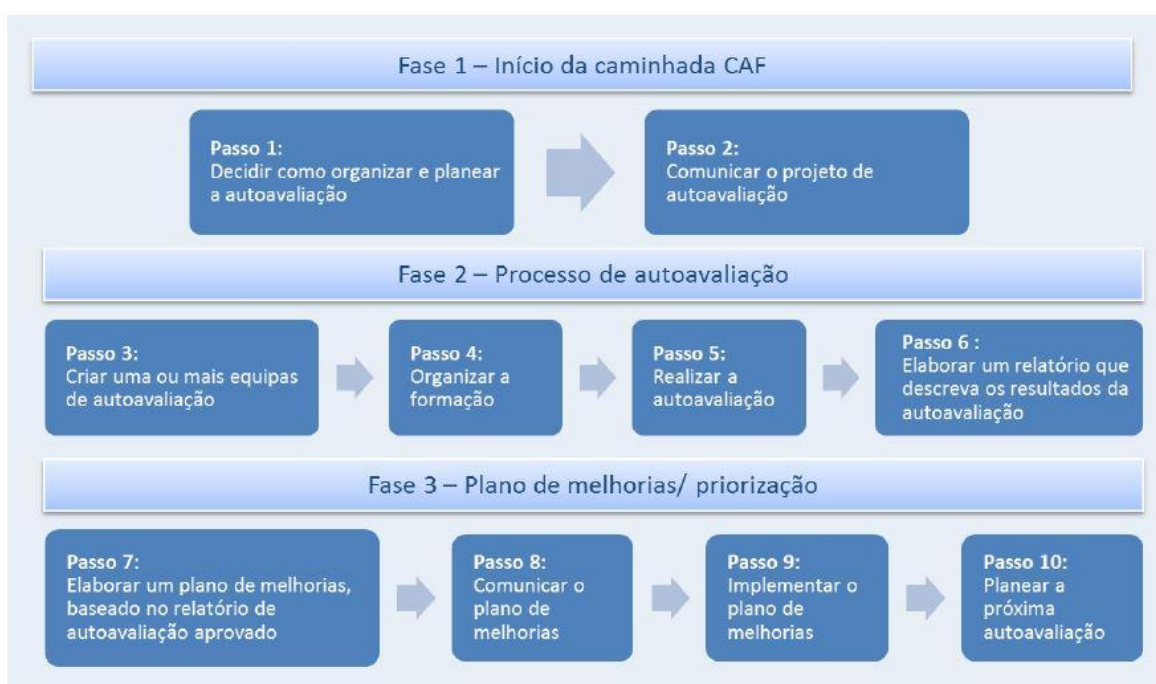


Figura 5 - Passos para implementação do CAF [Fonte: CAF (2019)]

A primeira fase com o nome “Início da caminhada CAF” começa com o “Passo 1: Decidir como organizar e planejar a autoavaliação”. Neste passo é importante a existência de uma relação de comprometimento entre a gestão de topo e as pessoas envolvidas no processo de autoavaliação na organização para garantir o sucesso do mesmo. Assim, torna-se demais importante informar a gerência de topo sobre todo o processo de autoavaliação: elementos necessários, benefícios resultantes e ações de melhoria a implementar posteriormente. O segundo passo “Passo 2: Comunicar o projeto de autoavaliação” consiste em informar a gestão de topo e todas as partes interessadas no projeto sobre todas as fases e os objetivos a atingir do projeto. Esta fase “Início da caminhada CAF” iniciou-se em dezembro de 2019, após um requerimento ao ISS, I.P., solicitando autorização para a elaboração do presente projeto de investigação. No requerimento efetuado deu-se a conhecer à gestão de topo os objetivos e os resultados esperados da investigação a desenvolver, assim como a estrutura dos inquéritos e o cronograma de tarefas para a realização da investigação. Foi ainda assumido o compromisso de que a finalidade do tratamento dos dados recolhidos destina-se exclusivamente para fins académicos.

A segunda fase intitulada “Processo de autoavaliação” encontra-se dividida em quatro passos. O primeiro passo “Passo 3: Criar uma ou mais equipas de autoavaliação” compreende a criação das equipas de trabalho. Estas equipas devem ser constituídas por elementos de setores e funções diferentes, de modo a criar um grupo o mais diversificado possível, com capacidade para prover uma perspetiva interna precisa e detalhada da organização. Em caso de organizações complexas e de grandes dimensões, poderá justificar-se a criação de mais do que uma equipa para autoavaliação. O passo seguinte “Passo 4: Organizar a formação” como o próprio nome indica consiste no treino das equipas de autoavaliação. O responsável pelo projeto, com formação na área da CAF, deve realizar uma ação de formação aprofundada sobre o modelo de autoavaliação

CAF e alguns conceitos sobre GQT. A etapa seguinte “Passo 5: Realizar a autoavaliação” é a fase onde se procede à avaliação da organização, com base nos critérios CAF. Os elementos de cada equipa registam os pontos fortes e as áreas a melhorar. Durante toda o período em que decorre o passo da autoavaliação é importante que o líder da equipa esteja disponível para ajudar em qualquer questão ou dúvida que surja. Depois de efetuada a avaliação, em conjunto, toda a equipa deve chegar a um consenso sobre os pontos fortes e áreas a melhorar e pontuações atribuídas. Nesta fase ocorre um debate e diálogo entre a equipa, de modo a compreender as diferenças das pontuações obtidas e por fim chegar a um acordo. Este procedimento é parte importante do processo de aprendizagem dos elementos da equipa e o líder da equipa é o principal responsável pela conduta do processo e obtenção de um consentimento. O “Passo 6: Elaborar um relatório que descreva os resultados da autoavaliação” tem a orientação e revisão do líder do grupo e torna-se necessário conter os subseqüentes componentes:

- Pontos fortes e áreas a melhorar para cada subcritério;
- Pontuação justificada com base nos painéis de pontuação;
- Sugestões para ações de melhoria.

O relatório deve ser aprovado pela gestão de topo e esta deve reconfirmar o seu compromisso pela implementação das ações de melhoria. Depois de aprovado o relatório é importante comunicar os principais resultados a todos os colaboradores e partes interessadas. Esta fase “Processo de autoavaliação” foi ajustada aos meios e recursos existentes. A autoavaliação foi formada por um único elemento e a formação na área do CAF foi adquirida através da revisão de literatura sobre o tema, refletido na presente monografia. A realização da autoavaliação teve como base os critérios CAF, representados nos inquéritos enviados aos colaboradores. Os inquéritos foram disponibilizados aos colaboradores após concessão da devida permissão, que ocorreu em agosto de 2020. A confidencialidade do tratamento dos dados dos inquéritos foi salvaguardada desde o início da investigação e referido nos próprios inquéritos. Os inquéritos foram disponibilizados aos colaboradores do ISS, I.P. no período de 24 de agosto de 2020 a 11 de setembro de 2020 (APÊNDICE A). Estes inquéritos abordam as temáticas da satisfação e motivação, por forma a obter o grau de satisfação do colaborador com a organização e o grau de motivação do colaborador com a atividade que desenvolve. Os resultados obtidos são um contributo para identificar as áreas a melhorar, os pontos fortes e fracos da avaliação, bem como sugestões para ações de melhoria que serão devidamente comunicados e apresentados aos colaboradores e partes interessadas.

A terceira e última “Fase 3 – Plano de melhorias/priorização” é composta por quatro passos. O primeiro “Passo 7: Elaborar um plano de melhorias” consiste na elaboração de um plano de ação para melhorar a performance da organização. Este plano funciona como um suporte para o plano estratégico da organização e abrange o seguinte:

- 1) Integra uma planificação de ações sistemáticas e integradas com o objetivo de melhorar a funcionalidade e operabilidade da organização no seu todo.
- 2) Resulta de informação e dados recolhidos da própria organização e sobretudo na perspetiva das pessoas da organização.
- 3) Identifica os pontos fortes e fracos da organização, bem como as ações de melhoria adequadas.

O processo de autoavaliação faz parte de uma estratégia de autoavaliação de longo prazo, no entanto a avaliação efetuada pode identificar melhorias simples e no curto prazo em determinadas áreas. Devem os elementos responsáveis pela avaliação ser envolvidos nas ações de melhoria a aplicar. O investimento em ações de melhoria é parte importante do retorno imediato do investimento realizado. No próximo passo “Passo 8: Comunicar o plano de melhorias” deve a organização comunicar os fatores de sucesso e as ações de melhoria a implementar. O relatório da autoavaliação deve ser disponibilizado a todos os colaboradores, contendo informação sobre as principais conclusões da autoavaliação, as áreas a intervir e as ações de melhoria a realizar. Ao efetuar a comunicação é essencial informar sobre os pontos fortes da organização e como estes podem ser aperfeiçoados. O “Passo 9: Implementar o plano de melhorias” consiste em implementar as ações de melhoria que devem seguir uma abordagem apropriada e consistente “num processo de monitorização e avaliação; os prazos e os resultados esperados devem ser claros; deve ser designado um responsável para cada ação... assim como devem ser considerados diferentes cenários para as ações mais complexas” (European Institute of Public Administration, 2013, p. 79). Um processo de gestão da qualidade deve ter por base uma supervisão frequente da implementação e avaliação dos resultados, através da qual é possível ajustar o que foi planeado, permitindo verificar o impacto provocado e alcançado. As organizações devem utilizar ferramentas para medir o desempenho das ações tomadas. Uma das ferramentas mais utilizadas e que permite gerir eficazmente as ações de melhoria é o ciclo PDCA. Por último temos o “Passo 10: Planear a próxima autoavaliação” que acontece decorrente da utilização do ciclo PDCA. O ciclo PDCA requer a realização de uma nova avaliação com o modelo CAF. Para garantir que as melhorias implementadas produzem o efeito desejado e não o contrário, é importante a monitorização desse progresso, com a execução de autoavaliações regulares. O CAF disponibiliza uma ferramenta para empregar na avaliação do plano de melhorias, os chamados painéis de pontuação da CAF (CAF, 2019). Nesta última fase “Plano de melhorias/priorização” são expostas e posteriormente dadas a conhecer as propostas de soluções e melhorias analisadas de acordo com a política estratégica da organização. Para dar continuidade ao processo de avaliação é realmente importante implementar as ações de melhoria e supervisionar essas medidas com a realização de autoavaliações frequentes.

3.1.3. Sistema de Pontuação

No CAF existem duas formas para efetuar a pontuação: clássico e avançado. Estes dois sistemas de pontuação têm em comum a utilização fundamental do ciclo PDCA. O sistema de pontuação da CAF privilegia a atribuição de pontos para cada critério e subcritério. Esta abordagem pretende atingir quatro principais objetivos:

- Prestar informações e indicar a direção e as prioridades a seguir nas atividades de melhoria.
- Mensurar o próprio progresso da organização: avaliações efetuadas regularmente, anualmente ou com intervalos de dois anos, são consideradas boas práticas de acordo com as abordagens sobre a qualidade.
- Distinguir as boas práticas resultantes de pontuações elevadas nos critérios de meios e resultados.

- Encontrar parcerias válidas para aprender com o *bench learning* (o que se aprende com os outros). O *bench learning* tem como objetivo comparar os diferentes modos de gerir os meios e os resultados alcançados.

O sistema de pontuação utilizado teve por base o sistema de pontuação clássico, apoiado numa avaliação geral de cada subcritério e direcionando o ISS, I.P. para uma gestão de qualidade. A escala de pontuação utilizada foi a escala de *Likert*, de modo a facilitar a leitura e compreensão dos dados obtidos, face ao tempo disponível para realização e interpretação dos inquéritos. No entanto, entende-se que os objetivos da abordagem CAF foram alcançados. De seguida são apresentados os dois modelos de pontuação sugeridos pelo CAF.

3.1.3.1 Sistema de Pontuação Clássico

O sistema de pontuação “clássico” permite uma avaliação global de cada subcritério, indicando a fase do ciclo PDCA em que o mesmo se encontra. Este sistema ajuda a organização a se familiarizar com o ciclo PDCA e direciona-a para uma abordagem de qualidade. No painel de pontuação de meios (Figura 6), verifica-se que a organização melhorou o seu desempenho quando efetivamente o ciclo PDCA for implementado. Esta fase ocorre quando ações de *bench learning* integram o ciclo de melhoria contínua. A organização está num ciclo de melhoria contínua quando excelentes e sustentáveis resultados e metas são alcançados e é efetuada uma comparação positiva com as organizações relevantes para os principais resultados.

FASE	PAINEL DOS MEIOS – PONTUAÇÃO CLÁSSICA	PONTUAÇÃO
	Não temos ações nesta área Não temos informação ou esta não tem expressão.	0 - 10
Planear	Existem ações planeadas nesta área.	11-30
Executar	Existem ações em curso ou estão a ser implementadas	31-50
Rever	Revimos /avaliámos se fizemos as coisas certas de forma correta	51-70
Ajustar	Com base na revisão/avaliação fizemos os necessários ajustamentos	71-90
PDCA	Tudo o que fizemos nesta área foi planeado, implementado, revisto e é ajustado regularmente e aprendemos com outras organizações. Estamos num ciclo de melhoria contínua nesta matéria.	91-100

Figura 6 - Painel dos meios (Sistema clássico) [Fonte: CAF (2019)]

No painel de avaliação de resultados (Figura 7) considera-se a tendência dos resultados e o cumprimento das metas. O painel dos meios é preenchido através da evidência de pontos fortes e fracos e seleção do nível alcançado: *Plan*, *Do*, *Check* ou *Act*.

PAINEL DOS RESULTADOS – PONTUAÇÃO CLÁSSICA	PONTUAÇÃO
Não há resultados medidos e/ou não há informação disponível	0 - 10
Os resultados são medidos e demonstram uma tendência negativa e/ou não foram alcançadas metas relevantes	11-30
Os resultados demonstram uma tendência estável e/ou algumas metas relevantes foram alcançadas.	31-50
Os resultados demonstram uma tendência de melhoria e/ou a maior parte das metas relevantes foram alcançadas	51-70
Os resultados demonstram um progresso considerável e/ou todas as metas relevantes foram alcançadas.	71-90
Foram alcançados resultados excelentes e sustentáveis. Todas as metas relevantes foram alcançadas. Foram feitas comparações positivas sobre os resultados-chave com outras organizações relevantes	91-100

Figura 7 - Painel de resultados (Sistema clássico) [Fonte: CAF (2019)]

Esta forma de pontuação é cumulativa, ou seja, é necessário realizar uma fase anterior (por exemplo, *Check*) antes de se chegar à fase seguinte (por exemplo, *Act*). De seguida pontuar de 0 a 100 de acordo com a fase escolhida. A escala de 100 permite especificar o grau de desenvolvimento e implementação da abordagem. O painel dos resultados apresenta uma escala de pontuação entre 0 e 100, dividida em 6 níveis, para cada subcritério. Em cada nível é considerado em simultâneo a tendência e o resultado atingido.

3.1.3.1 Sistema de Pontuação Avançado

O sistema de pontuação “avançado” apresenta uma análise dos subcritérios mais detalhada, permitindo pontuar para cada subcritério todas as fases do ciclo PDCA em simultâneo e independentemente. A utilização deste é adequada para organizações que pretendem uma análise ao pormenor dos subcritérios. Este sistema de pontuação permite uma forma de pontuar mais perto da realidade, uma vez que avalia casos em que as organizações estão na fase de implementação das ações de melhoria (*Do*) sem passar por uma fase clara de planeamento (*Plan*). Esta forma de pontuar fornece mais informações sobre as áreas onde é essencial aplicar melhorias. No painel de pontuação dos meios (Figura 8) ganha ênfase o PDCA como um ciclo e o progresso apresenta-se como uma espiral, onde em cada volta do ciclo de melhoria podem ocorrer todas as fases. O painel de pontuação dos resultados (Figura 9) faz a distinção entre investir na tendência dos resultados e na concretização das metas. Esta distinção permite perceber se é mais importante investir na tendência ou focar em atingir as metas. Neste sistema de pontuação para cada subcritério os membros da equipa de avaliação devem ponderar quais são as partes interessadas relevantes.

PAINEL DOS MEIOS - SISTEMA AVANÇADO								
	Escala	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	Tot.
FASE	EVIDÊNCIAS	Não há evidências ou existem apenas algumas ideias.	Algumas evidências pouco importantes relacionadas com algumas áreas.	Algumas evidências importantes relacionadas com áreas relevantes.	Evidências fortes relacionadas com a maior parte das áreas.	Evidências muito fortes relacionadas com todas as áreas.	Evidências excelentes comparadas com outras organizações relacionadas com todas as áreas.	
PLAN Planear	O planeamento é baseado nas necessidades e expectativas das partes interessadas. O planeamento é desenvolvido, de forma regular, por todas as partes interessadas relevantes* da organização. Pontuação:							
DO Executar	A execução é feita com base em processos e responsabilidades definidas e existe divulgação, de forma regular, junto das partes interessadas relevantes da organização. Pontuação:							
CHECK Rever	Os processos definidos são monitorizados com base em indicadores relevantes e são revistos, de forma regular, com a colaboração das partes interessadas relevantes da organização. Pontuação:							
ACT Ajustar	As ações corretivas e de melhoria são tomadas de acordo com os resultados da revisão, feita de forma regular, junto das partes interessadas relevantes da organização. Pontuação:							

Figura 8 - Painel dos meios (Sistema avançado) [Fonte: CAF (2019)]

No sistema avançado para preenchimento do painel dos meios é necessário entender a correta definição de cada fase, tendo em consideração as evidências dos pontos fortes e fracos, e de seguida efetuar uma análise global para cada fase na caixa correta. A pontuação é atribuída para cada fase e a pontuação global é a média das pontuações de cada fase.

PAINEL DOS RESULTADOS - SISTEMA AVANÇADO						
ESCALA	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
TENDÊNCIAS	Não há resultados avaliados.	Tendência negativa. 	Tendência estável ou progresso pouco significativo. 	Progresso sustentável. 	Progresso considerável. 	Comparações positivas sobre todos os resultados com outras organizações relevantes.
Pontuação						
METAS	Não há metas fixadas ou não há informação disponível.	Os resultados não alcançaram as metas.	Algumas metas foram alcançadas.	Algumas metas relevantes foram alcançadas.	A maior parte das metas relevantes foram alcançadas.	Todas as metas foram alcançadas.
Pontuação						

Figura 9 - Painel de resultados (Sistema avançado) ([Fonte: CAF (2019)])

Na elaboração do painel de resultados deve-se considerar separadamente a tendência dos resultados dos últimos 3 anos e as metas alcançadas no último ano. A escala encontra-se dividida em seis níveis e uma pontuação para a tendência e metas alcançadas de 0 a 100. A pontuação global é a média das pontuações de tendências e metas.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A apresentação e discussão dos resultados obtidos com a presente dissertação são discriminados no subseqüente capítulo. Em uma primeira fase expõe-se o modo de aplicação dos inquéritos e como se procede ao tratamento e análise dos dados recolhidos. De seguida é efetuada uma caracterização da população e amostra em estudo. Por último apresentam-se os resultados obtidos e a discussão dos mesmos.

Os resultados a apresentar e discutir incidem sobre o inquérito realizado aos colaboradores pertencentes ao ISS, I.P., sobre os temas da satisfação e motivação, de modo a avaliar o grau e os fatores de satisfação e motivação dos participantes.

4.1. Apresentação de Resultados

Neste subcapítulo são abordados todos os procedimentos realizados e informação obtida com a aplicação da metodologia CAF, com especial ênfase para as principais características da amostra e da população em estudo. Efetuar-se-á uma abordagem ao procedimento adotado para a análise e tratamento dos dados recolhidos da amostra. Por último, apresentam-se os principais resultados obtidos.

4.1.1. Análise e Tratamento dos Dados

Os dados recolhidos dos inquéritos por questionário foram sujeitos a um tratamento e análise com recurso à estatística descritiva e inferência estatística. Os dados estatísticos são considerados variáveis qualitativas ou quantitativas, consoante indiquem valores numéricos codificados ou valores numéricos. Os dados são agrupados numa escala nominal (sem ordenação) ou em uma escala ordinal (com ordenação).

A análise estatística consiste na recolha de dados e na conseqüente descrição e análise, onde são retiradas as principais conclusões. A análise e descrição dos dados recolhidos é a designada estatística descritiva. Esta recorre a um conjunto de técnicas como frequências absolutas e percentuais, medidas de localização (tendência central e não central), medidas de dispersão (desvio padrão, variância, amplitude), medidas de assimetria e os dados são representados através de gráficos e tabelas. As medidas de localização servem para indicar onde a distribuição dos dados se encontra concentrada e as medidas de dispersão indicam o quão concentrados estão os dados na distribuição. Por outro lado, as medidas de assimetria revelam quanto a distribuição se afasta da posição simétrica (Correa, 2003).

A inferência estatística diz respeito às conclusões retiradas da análise efetuada aos dados e serve-se de testes paramétricos e não paramétricos (Moreno, 2019). Para a realização dos testes paramétricos e não paramétricos devem ser verificados os pressupostos de normalidade dos dados. Na aplicação dos testes de hipótese paramétricos é exigida a normalidade dos dados e a homogeneidade da variância. O pressuposto de normalidade e homogeneidade pode ser

verificado através da análise de gráficos, testes estatísticos e medidas descritivas. Os gráficos utilizados para aferir os pressupostos de normalidade dizem respeito a gráficos *Q-Q Plots* e histogramas. Os testes estatísticos de *Komolgorov Smirnov* e de *Shapiro Wilk* são os testes utilizados para testar a normalidade das variáveis. Estes testes tem uma elevada sensibilidade ao tamanho da amostra, sendo que os testes de *Komolgorov Smirnov* são utilizados para amostras superiores a 30 e os testes de *Shapiro Wilk* para amostras iguais ou inferiores a 30. As medidas descritivas aplicadas são a assimetria e a curtose, sendo que o intervalo para admitir normalidade situa-se entre -1.96 e 1.96. Para a verificação da homogeneidade das variâncias utilizar-se-á o teste de *Levene* (Bielefeldt, Torman, Coster, & Riboldi, 2012).

Os dados estatísticos particularmente utilizados neste estudo dizem respeito a variáveis qualitativas ou categóricas, deste modo para estudar e avaliar as relações existentes entre as variáveis qualitativas serão realizadas análises de frequência e testes de independência. O SPSS foi a ferramenta utilizada para efetuar a análise estatística das variáveis.

4.1.2. Caracterização da População e Amostra

A população em estudo é constituída pelos colaboradores do ISS, I.P. A amostra da população foi selecionada através de um método não probabilístico, utilizando uma amostra de resposta voluntária, ou seja, foi solicitado aos colaboradores do ISS, I.P. participar no estudo, tendo estes optado por participar ou não, no mesmo. A amostra é constituída pelos colaboradores que responderam aos inquéritos, num total de 112 respostas.

Através da interpretação da Tabela 10 podemos verificar que a amostra é composta maioritariamente por elementos do género feminino. Estes representam 72,3% da amostra, enquanto o género masculino diz respeito apenas a 27,7%.

Tabela 10 - Tabela de Frequências por Género

Género	Frequência	Percentagem
Feminino	81	72,3%
Masculino	31	27,7%
Total	112	100,00%

Pela análise da Tabela 11 é possível avaliar que a amostra é formada principalmente por colaboradores com idades compreendidas entre os 40 e 59 anos, num total de 78,6%. Verifica-se que existe apenas um colaborador com idade abaixo dos 30 anos.

Tabela 11 - Tabela de Frequências por Idade

Idade	Frequência	Percentagem
Até 29	1	0,9%
Entre 30 e 39	10	8,9%
Entre 40 e 49	48	42,9%
Entre 50 e 59	40	35,7%

Superior 60	13	11,6%
Total	112	100,0%

A média de idades dos colaboradores corresponde a 49,33 anos. A idade mais baixa diz respeito a 24 anos e a idade mais alta é igual a 67 anos como se pode verificar na Tabela 12. Pela análise do desvio padrão verificamos que o conjunto de dados da amostra é uniforme.

Tabela 12 - Tabela de Estatísticas da Idade

N	Válido	112
	Omisso	0
Média		49,33
Mediana		49,00
Moda		44
Desvio Padrão		8,112
Mínimo		24
Máximo		67

A Tabela 13 revela o nível de escolaridade dos colaboradores participantes no estudo. Podemos observar que 82,2% dos colaboradores têm formação superior, sendo que a maioria tem formação superior ao nível da licenciatura e apenas 17,9% possuem um nível de escolaridade até ao 12º ano. No Gráfico 1 apresenta-se o nível de escolaridade dos colaboradores por género.

Tabela 13 - Tabela de Frequências por Nível de Escolaridade

Nível de Escolaridade	Frequência	Percentagem
Até ao 12º Ano	20	17,9%
Licenciatura	75	67,0%
Pós-Graduação	2	1,8%
Mestrado	15	13,4%
Total	112	100,0%

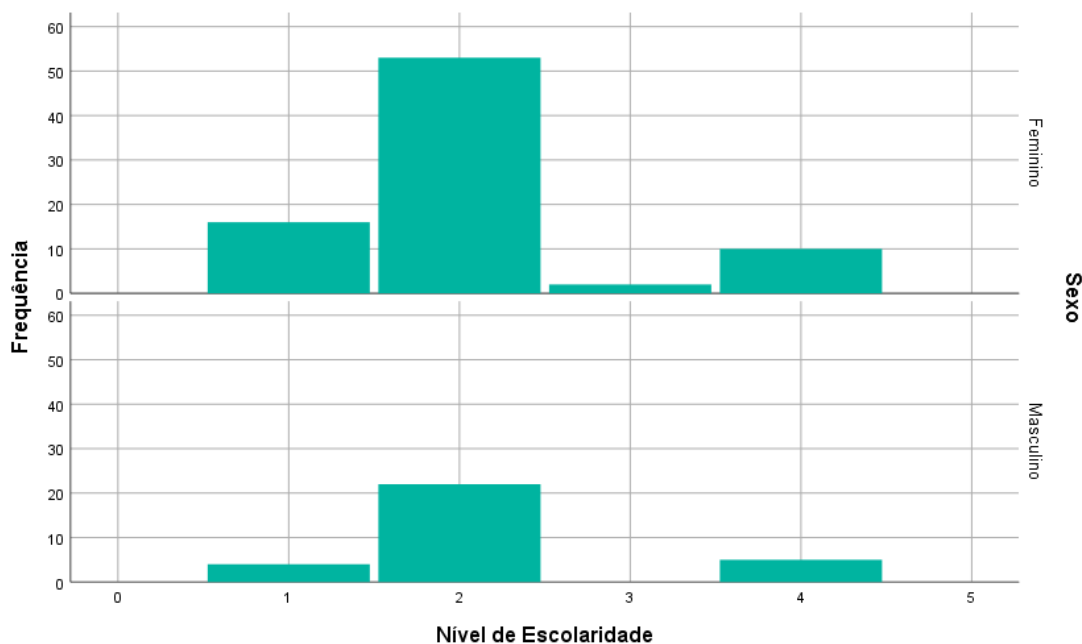


Gráfico 1 - Nível de Escolaridade por Género

Na Tabela 14 verifica-se que a formação superior ao nível da licenciatura concentra-se nos colaboradores com idades compreendidas entre os 40 e 59 anos.

Tabela 14 - Nível de Escolaridade por Idade

Idade	Nível de Escolaridade				Total
	Até ao 12º Ano	Licenciatura	Pós-Graduação	Mestrado	
Até 29	1	0	0	0	1
Entre 30 e 39	1	7	0	2	10
Entre 40 e 49	5	32	1	10	48
Entre 50 e 59	10	26	1	3	40
Superior 60	3	10	0	0	13
Total	20	75	2	15	112

4.1.3. Resultados Obtidos

Os principais resultados obtidos dos inquéritos realizados são apresentados seguindo a ordem dos objetivos definidos. Em primeiro lugar apresentam-se os resultados obtidos sobre a avaliação da satisfação e de seguida apresentam-se os resultados obtidos da avaliação da motivação.

4.1.3.1 Avaliação da Satisfação

Em relação à variável satisfação, a primeira questão colocada incide sobre a Satisfação Global dos colaboradores com a instituição, como se encontra patenteado na Tabela 15. O tópico da Satisfação Global abrange cinco indicadores, que incidem sobre a “Imagem global da organização”, “Desempenho global da organização”, o “Papel da organização na sociedade”, as

“Relações da organização com os cidadãos e a sociedade” e o “Nível de igualdade de oportunidades” (Tabela 16). O grau de satisfação corresponde a uma escala *Likert*, em que 1 = Muito Insatisfeito, 2 = Insatisfeito, 3 = Pouco Satisfeito, 4 = Satisfeito e 5 = Muito Satisfeito.

Tabela 15 - Satisfação Global

		Respostas		Percentagem de casos
		N	Percentagem	
Satisfação Global	Muito insatisfeito	20	3,57%	17,86%
	Insatisfeito	37	6,61%	33,04%
	Pouco satisfeito	126	22,50%	112,50%
	Satisfeito	326	58,21%	291,07%
	Muito satisfeito	51	9,11%	45,54%
Total		560	100,0 %	500,0%

O grau de Satisfação Global dos colaboradores é positivo como se pode verificar pela observação da Tabela 15. Cerca de 67,32% dos colaboradores demonstram o seu contentamento para com o ISS, I.P. No entanto 32,68% dos colaboradores indicam um grau de satisfação negativo para com a organização.

Tabela 16 - Satisfação Global por Indicadores

		Muito insatisfeito	Insatisfeito	Pouco satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito	Total
Imagem global da organização	F	2	3	24	77	6	112
	P	1,79%	2,68%	21,43%	68,75%	5,36%	100%
Desempenho global da organização	F	3	6	23	77	3	112
	P	2,68%	5,36%	20,54%	68,75%	2,68%	100%
Papel da organização na sociedade	F	1	7	13	73	18	112
	P	0,89%	6,25%	11,61%	65,18%	16,07%	100%
Relações da organização com os cidadãos e a sociedade	F	3	3	32	65	9	112
	P	2,68%	2,68%	28,57%	58,04%	8,04%	100%
Nível de igualdade de oportunidades	F	11	18	34	34	15	112
	P	9,82%	16,07%	30,36%	30,36%	13,39%	100%

A Tabela 17 apresenta os resultados da totalidade dos indicadores (por percentagem de casos) sobre o tema “Satisfação Global” distribuídos por género. Podemos verificar que os colaboradores do género feminino são os mais insatisfeitos.

Tabela 17 - Satisfação Global por Género

			Muito insatisfeito	Insatisfeito	Pouco satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito	Total
Género	Feminino	F	19	30	96	219	41	81
		P	23,46%	37,04%	118,52%	270,37%	50,62%	
	Masculino	F	1	7	30	107	10	31

	P	33,23%	22,58%	96,77%	345,16%	32,26%
Total		20	37	126	326	51

Quanto à questão colocada sobre o indicador da “Imagem Global da Organização” verifica-se uma avaliação positiva, com 68,75% dos colaboradores “Satisfeitos” e 5,36% “Muito Satisfeitos”. Não obstante, a avaliação negativa corresponde a 25,9%, ou seja, cerca de um quarto dos colaboradores da amostra, como está explícito no Gráfico 2.

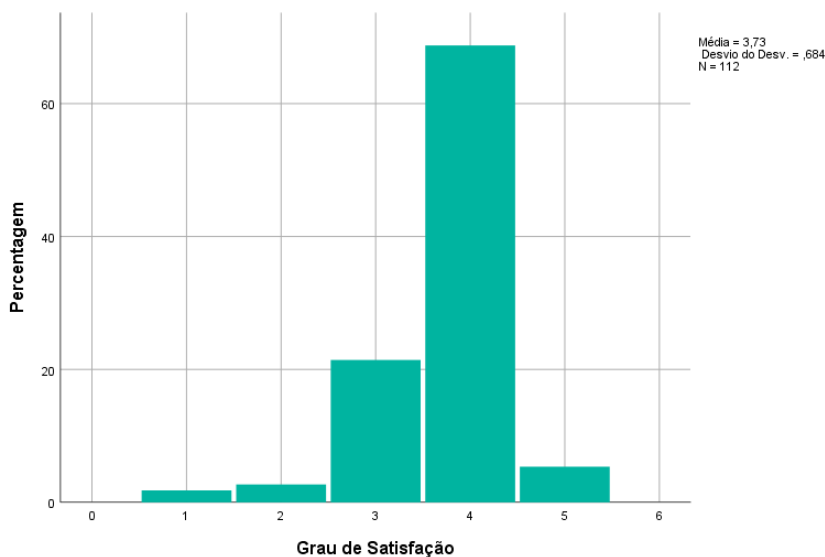


Gráfico 2 - Imagem Global da Organização

A segunda questão relacionada com o “Desempenho global da organização” demonstra que o grau de satisfação dos colaboradores de um modo geral é positivo com 71,43% dos inquiridos a avaliarem positivamente este indicador. O desempenho da organização foi avaliado negativamente por cerca de 28,57% dos inquiridos. O grau de satisfação “Pouco satisfeito” teve vinte e três pareceres dos colaboradores, que diz respeito a 20,54% das respostas dos inquiridos como demonstrado no Gráfico 3.

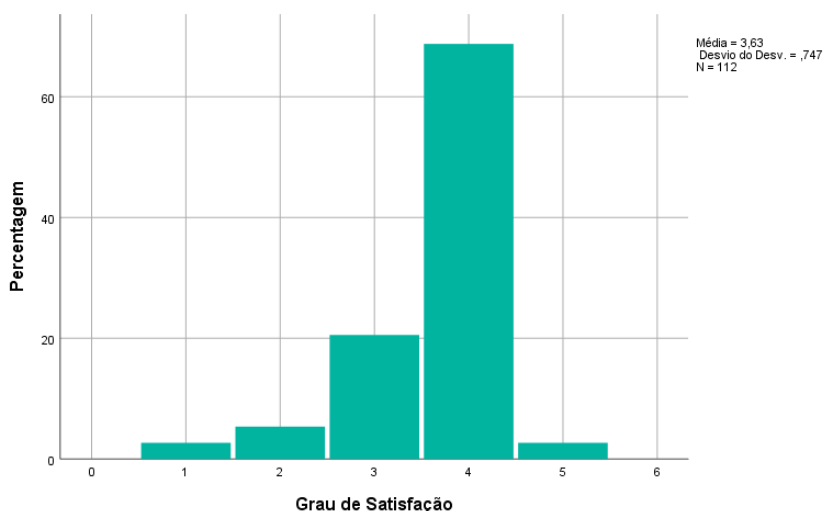


Gráfico 3 - Desempenho Global da Organização

O terceiro indicador diz respeito ao “Papel da organização na sociedade”. Pela análise do Gráfico 4 verifica-se a existência de uma avaliação positiva e destacada, com 81,25% dos colaboradores mostrando o seu grau de satisfação para com o papel da organização a sociedade, numa escala de Satisfeito a Muito Satisfeito. Apenas 18,75% dos colaboradores avaliaram negativamente este indicador. A escala de Muito Insatisfeito obteve somente uma resposta.

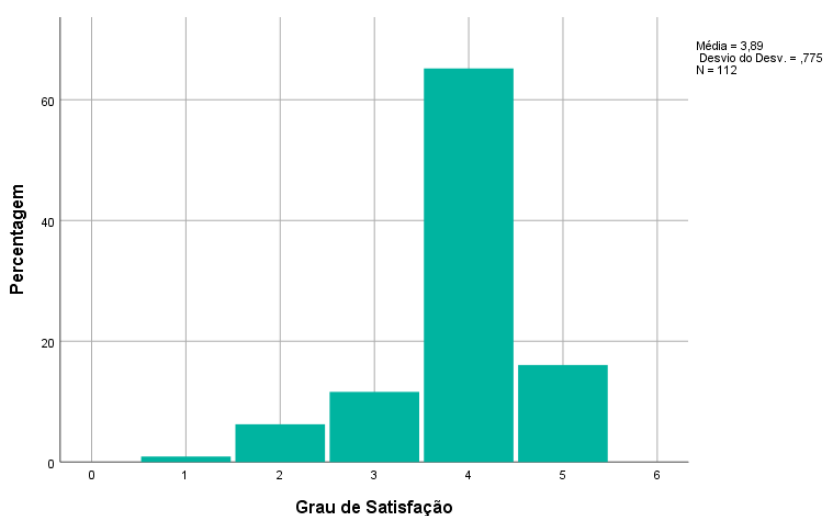


Gráfico 4 - Papel da Organização na Sociedade

O indicador “Relações da organização com os cidadãos e a sociedade” representado no Gráfico 5, indica que 66,08% dos colaboradores têm uma avaliação positiva das relações existentes entre a organização, os cidadãos e a sociedade. No entanto, uma proporção de 30,93% dos colaboradores avalia negativamente a relação que existe entre a organização, os cidadãos e a sociedade.

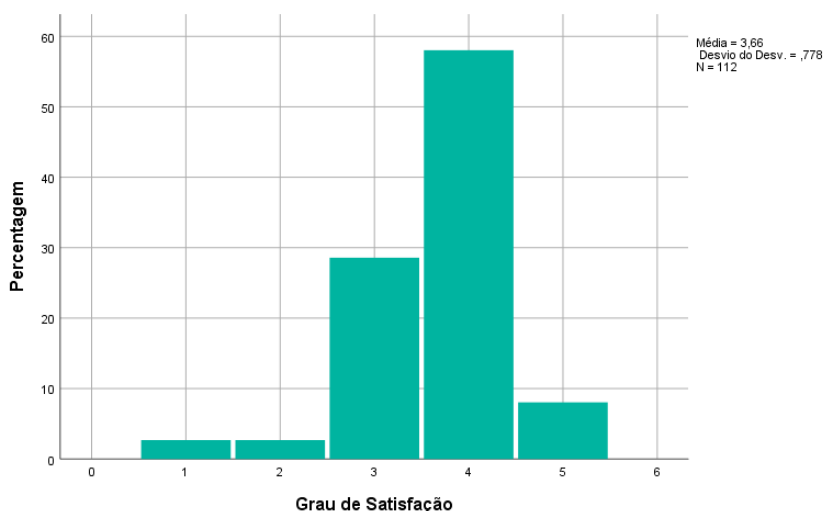


Gráfico 5 - Relações da organização com os cidadãos e a sociedade

O último indicador alusivo ao “Nível de igualdade de oportunidades”, pretende verificar se existe uma cultura que promova a igualdade, seja de género, progressão na carreira, formações e promoções. Uma dimensão de 56,25% dos colaboradores não está de acordo com a política adotada pela organização. Pela análise do Gráfico 6 a escala “Pouco Satisfeito” teve uma taxa de respostas de 30,36%, enquanto “Insatisfeito” teve 16,07% e “Muito Insatisfeito” 9,82%.

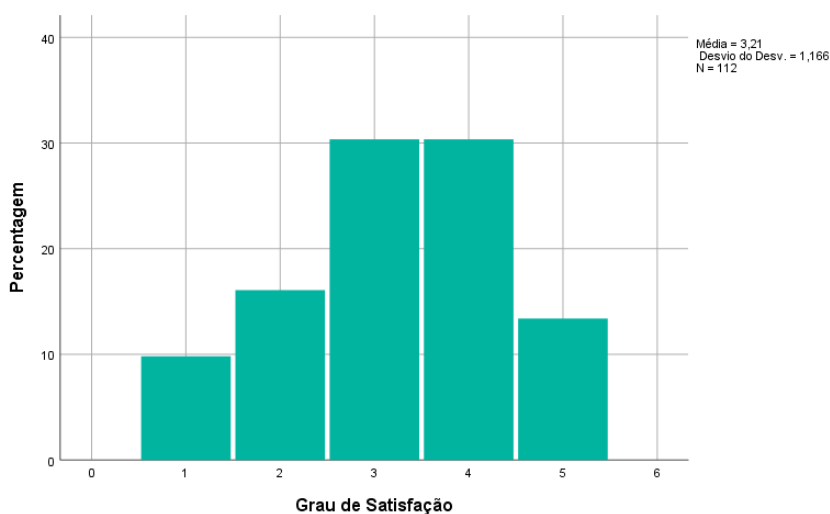


Gráfico 6 - Nível de Igualdade de Oportunidades

Face a estas respostas, pretende-se verificar se a insatisfação verificada no nível de igualdade de oportunidades está de algum modo relacionada com o género. A análise efetuada à Tabela 18 permite verificar a existência de 12,35% de colaboradores do género feminino com uma escala de avaliação ao nível de “Muito Insatisfeito”, enquanto que do género masculino apenas existem 3,23%.

Tabela 18 - Nível de Igualdade de Oportunidades por Género

		Género				Total
		Feminino		Masculino		
Nível de igualdade de oportunidades	Muito insatisfeito	10	12,35%	1	3,23%	11
	Insatisfeito	13	16,05%	5	16,13%	18
	Pouco satisfeito	25	30,86%	9	29,03%	34
	Satisfeito	20	24,69%	14	45,16%	34
	Muito satisfeito	13	16,05%	2	6,45%	15
Total		81	100%	31	100%	112

Ainda no que diz respeito à satisfação mais precisamente em relação à “Satisfação com a Gestão e Sistemas de Gestão”, foram colocadas cinco questões, no que diz respeito à “Aptidão para conduzir a organização”, ao “Sistema de avaliação de desempenho, relativamente aos objetivos fixados”, ao “Sistema de recompensas dos esforços individuais e de grupo”, à “Conceção dos processos da organização” e às “Medidas adotadas pela organização em relação à COVID-19”.

Na Tabela 19 encontra-se refletido o grau de satisfação geral sobre a variável “Satisfação com a Gestão e Sistemas de Gestão”. Pela análise da tabela, verifica-se que existe uma avaliação negativa, com 54,42% dos colaboradores a mostrarem-se de muito insatisfeitos a pouco satisfeitos a forma como a organização é gerida.

Tabela 19 - Satisfação com a Gestão e Sistemas de Gestão

		Respostas		Percentagem de casos
		N	Percentagem	
Satisfação com a Gestão e Sistemas de Gestão	Muito insatisfeito	67	11,56%	59,82%
	Insatisfeito	80	14,29%	71,43%
	Pouco satisfeito	160	28,57%	142,86%
	Satisfeito	211	37,68%	188,39%
	Muito satisfeito	42	7,50%	37,50%
Total		560	100,0 %	500,0%

A Tabela 19 possibilita verificar que o indicador “Sistema de recompensas dos esforços individuais e de grupo” é o que merece uma avaliação negativa mais destacada. De seguida, são apresentadas e interpretadas a tabela por indicadores.

Tabela 19 - Satisfação com a Gestão e Sistemas de Gestão por indicadores

		Muito insatisfeito	Insatisfeito	Pouco satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito	Total
Aptidão para conduzir a organização	F	2	15	27	62	6	112
	P	1,79%	13,39%	24,11%	55,36%	5,36%	100%
Sistema de avaliação de desempenho	F	17	18	41	32	4	112
	P	15,18%	16,07%	36,61%	28,57%	3,57%	100%
Sistema de recompensas dos esforços individuais e de grupo	F	31	17	43	18	3	112
	P	27,68%	15,18%	38,39%	16,07%	2,68%	100%

Conceção dos processos da organização	F	9	24	34	42	3	112
	P	8,04%	21,43%	30,36%	37,50%	2,68%	100%
Medidas adotadas pela organização em relação à COVID-19	F	8	6	15	57	26	112
	P	7,14%	5,36%	13,39%	50,89%	23,21%	100%

A Tabela 20 apresenta os diferentes resultados por género (em percentagem de casos).

Tabela 20 - Satisfação com a Gestão e Sistemas de Gestão por género

Género			Muito insatisfeito	Insatisfeito	Pouco satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito	Total
Feminino	F	56	56	114	142	37	81	
	P	69,14%	69,14%	140,74%	175,31%	45,68%		
Masculino	F	11	24	46	69	5	31	
	P	35,48%	77,42%	148,39%	222,58%	16,13%		
Total		67	80	160	211	42		

O primeiro indicador “Aptidão para conduzir a organização” demonstra que 55,36% dos colaboradores estão satisfeitos com o modo como a organização é administrada. No entanto, um número significativo de 24,11% dos colaboradores encontram-se “Pouco satisfeito” e 13,39% dos colaboradores encontram-se no grau de satisfação “Insatisfeito”, como é possível visualizar no Gráfico 7.

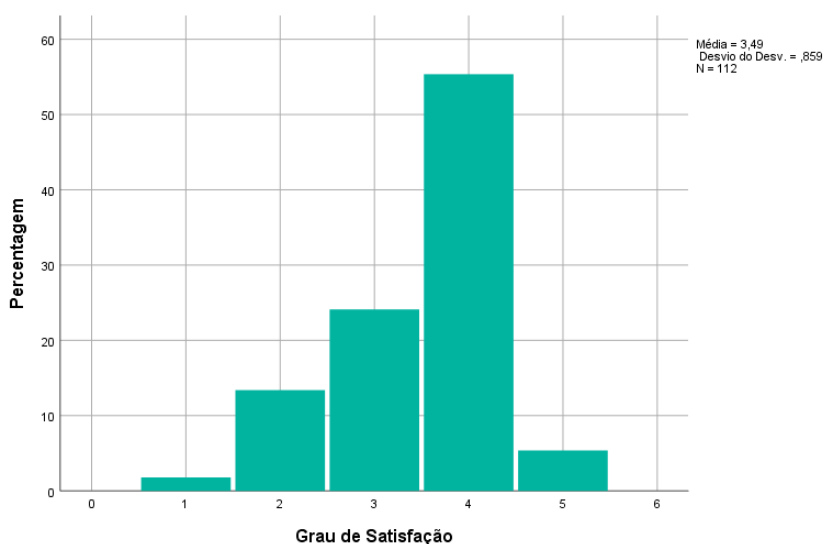


Gráfico 7 - Aptidão para conduzir a organização

Seguidamente temos o indicador “Sistema de avaliação de desempenho”. A proporção de colaboradores com grau de satisfação entre um e três é de 67,86%. Este encontra-se distribuído maioritariamente pelo grau de satisfação “Pouco satisfeito”, não obstante, 31,25% dos colaboradores mostram o seu grau de descontentamento da forma como funciona o sistema de

avaliação de desempenho adotado pela organização. No Gráfico 8 é visivelmente notório este descontentamento.

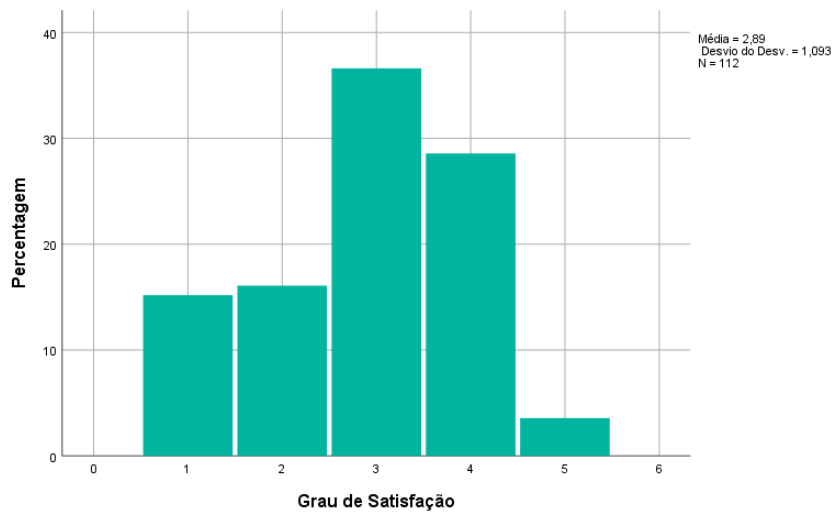


Gráfico 8 - Sistemas de avaliação de desempenho

O próximo indicador diz respeito ao “Sistema de recompensas dos esforços individuais e de grupo”. Podemos visualizar através do Gráfico 9 que o grau de satisfação “Pouco satisfeito” diz respeito a 38,39% dos colaboradores e o grau de satisfação “Muito insatisfeito” diz respeito a 27,68% dos colaboradores. Este indicador tem uma avaliação negativa na ordem dos 81,25%. Apenas 18,75% dos colaboradores mostram satisfação pelo sistema de recompensas praticado pela organização a nível individual e de grupo.

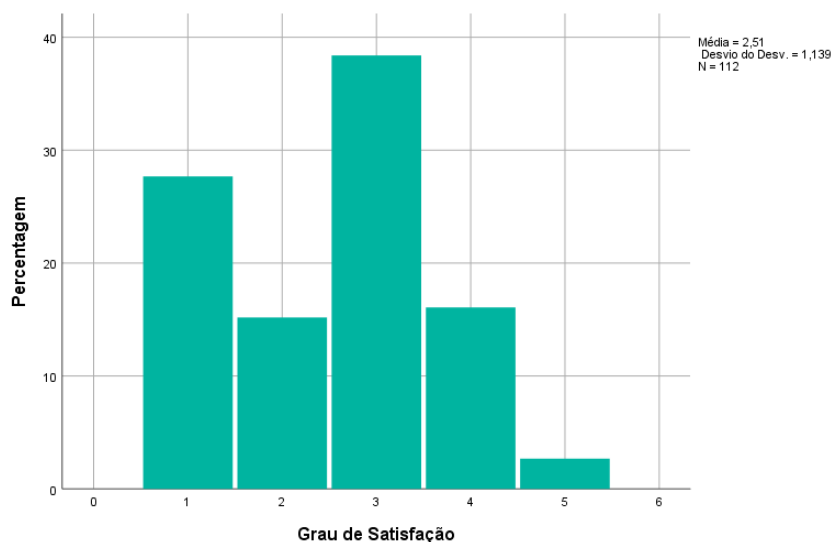


Gráfico 9 - Sistemas de recompensas dos esforços individuais e de grupo

Na Tabela 21 apresenta-se o grau de satisfação do indicador “Sistemas de recompensas dos esforços individuais e de grupo” discriminado por género. Verifica-se que o género feminino indica um nível de satisfação “Muito insatisfeito” superior, quando comparado com o género masculino.

Tabela 21 - Sistemas de recompensas dos esforços individuais e de grupo por género

		Muito insatisfeito	Insatisfeito	Pouco satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito	Total
Género Feminino	Contagem	24	11	32	11	3	81
	% em Género	29,6%	13,6%	39,5%	13,6%	3,7%	100,0%
	% em Sistemas de recompensas	77,4%	64,7%	74,4%	61,1%	100,0%	72,3%
Masculino	Contagem	7	6	11	7	0	31
	% em Género	22,6%	19,4%	35,5%	22,6%	0,0%	100,0%
	% em Sistemas de recompensas	22,6%	35,3%	25,6%	38,9%	0,0%	27,7%
Total	Contagem	31	17	43	18	3	112
	% em Sexo	27,7%	15,2%	38,4%	16,1%	2,7%	100,0%
	% em Sistemas de recompensas	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Face a estes resultados pretende-se verificar se existem diferenças significativas entre homens e mulheres quanto ao sistema de recompensas utilizado pelo ISS, I.P. Na Tabela 22 estão expostas as estatísticas de ambos os grupos, obtidos através da realização do teste T para amostras independentes.

Tabela 22 - Estatísticas de grupo

		N	Média	Erro Desvio	Erro padrão da média
Género	Feminino	24	11	32	11
	Masculino	7	6	11	7

Pela análise da Tabela 23 é suscetível verificar, pelo teste de *Levene*, a homogeneidade das variâncias. Deste modo é efetuada a leitura da primeira linha da Tabela 23. Verifica-se assim que como o intervalo de confiança contém zero, não há evidência de diferenças significativas entre homens e mulheres no que diz respeito ao sistema de recompensas.

H_0 : As variáveis são homogéneas $\sigma_1^2 = \sigma_2^2$

H_1 : As variáveis não são homogéneas $\sigma_1^2 \neq \sigma_2^2$

Rejeitar H_0 quando $p\text{-value} < \alpha$

Tabela 23 - Teste T para amostras independentes

	Teste T para igualdade de Médias									
	Teste de Levene para igualdade de variâncias								95% intervalo de Confiança da Diferença	
	Z	Sig.	t	df	Sig. (2 extremidades)	Diferença média	Erro padrão de diferença	Inferior	Superior	
Variâncias iguais assumidas	,356	,552	-,411	110	,682	-,099	,241	-,578	,379	
Variâncias iguais não assumidas			-,423	57,804	,674	-,099	,234	-,568	,370	

De seguida o indicador “Conceção dos processos da organização” apresenta um grupo de colaboradores com grau de satisfação de “Muito insatisfeito” a “Pouco satisfeito” na ordem dos 59,83%. Pela interpretação do Gráfico 10 é visível que a maioria dos colaboradores não estão de acordo com a forma como a organização utiliza os recursos que tem ao seu dispor.

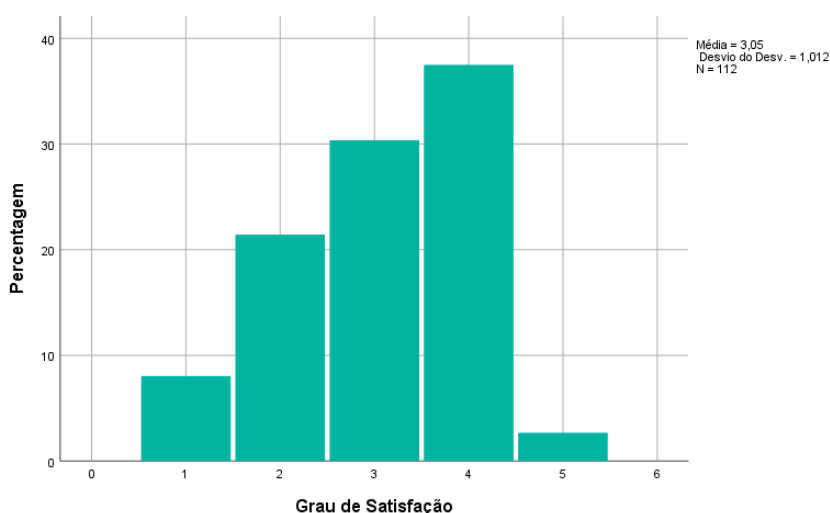


Gráfico 10 - Conceção dos processos da organização

Por último, surge o indicador “Medidas adotadas pela organização em relação à COVID-19”. Pela sua análise, estamos perante um conjunto de colaboradores que manifestam uma avaliação positiva, com uma proporção de 74,10%, em relação às medidas adotadas face à pandemia do COVID-19. No Gráfico 11 está patente a diferença registada, sendo que 25,90% dos colaboradores não se mostraram satisfeitos com as medidas adotadas.

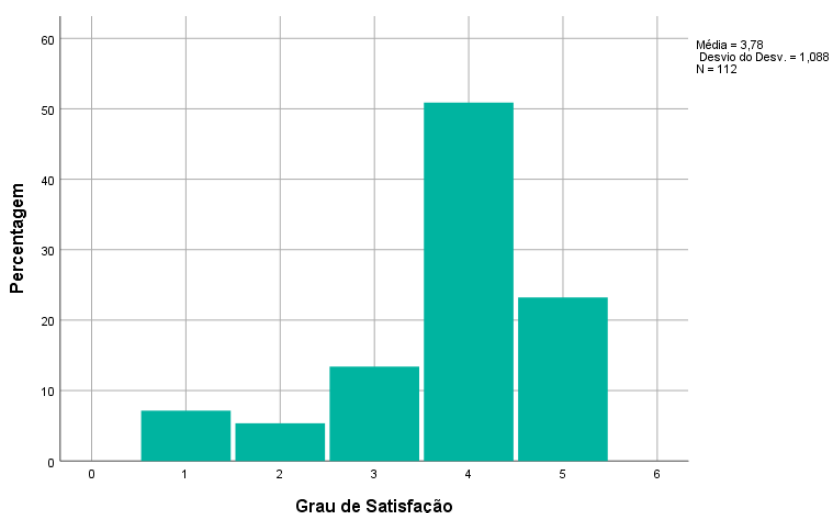


Gráfico 11 - Medidas adotadas pela organização em relação à COVID-19

A próxima dimensão está relacionada com a “Satisfação com as condições de trabalho”. Para uma abordagem mais profunda sobre este tema foram avaliados dez indicadores: “Disposição e distribuição do espaço no local de trabalho”, “Atmosfera de trabalho e a cultura da organização”, “Tratamento dado às questões sociais e ambientais”, “Atividades sociais (desportivas e recreativas)”, “Flexibilidade do horário de trabalho e a possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais”, “Equipamentos informáticos e software disponíveis”, “Condições de higiene e segurança”, “Serviços de refeitório e bar”, “Serviços sociais (assistência médica e de enfermagem, apoio nos gastos com a saúde, ensino, etc.)” e “Ações efetuadas a nível de condições de higiene e segurança em relação à COVID-19”. A satisfação genérica sobre o tema está patenteada na Tabela 24, sendo visível que os colaboradores se encontram de um modo geral satisfeitos com as condições dispensadas pela organização. Contudo, uma percentagem significativa de 41,43% dos colaboradores não está satisfeita com as condições em que trabalham no seu dia-a-dia.

Tabela 24 - Satisfação com as condições de trabalho

		Respostas		Percentagem de casos
		N	Percentagem	
Satisfação com as condições de trabalho	Muito insatisfeito	77	6,88%	68,75%
	Insatisfeito	120	10,71%	107,14%
	Pouco satisfeito	267	23,84%	238,39%
	Satisfeito	547	48,84%	488,39%
	Muito satisfeito	109	9,73%	97,32%
Total		1120	100,0 %	1000,0%

A Tabela 25 apresenta a “Satisfação com as condições de trabalho” por indicadores.

Tabela 25 - Satisfação com as condições de trabalho por indicador

		Muito insatisfeito	Insatisfeito	Pouco satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito	Total
Disposição e distribuição do espaço no local de trabalho	F	7	12	17	63	13	112
	P	6,25%	10,71%	15,18%	56,25%	11,61%	100%
Atmosfera de trabalho e a cultura da organização	F	8	12	21	63	8	112
	P	7,14%	10,71%	18,75%	56,25%	7,14%	100%
Tratamento dado às questões sociais e ambientais	F	7	15	38	43	9	112
	P	6,25%	13,39%	33,93%	38,39%	8,04%	100%
Atividades sociais (desportivas e recreativas)	F	5	20	35	46	6	112
	P	4,46%	17,86%	31,25%	41,07%	5,36%	100%
Flexibilidade do horário de trabalho e a possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais	F	3	7	14	71	17	112
	P	2,68%	6,25%	12,50%	63,39%	15,18%	100%
Equipamentos informáticos e software disponíveis	F	6	7	19	68	12	112
	P	5,36%	6,25%	16,96%	60,71%	10,71%	100%
Condições de higiene e segurança	F	10	16	28	48	10	112
	P	8,93%	14,29%	25%	42,86%	8,93%	100%
Serviços de refeitório e bar	F	7	7	29	55	14	112
	P	6,25%	6,25%	25,89%	49,11%	12,50%	100%
Serviços sociais	F	14	14	37	43	4	112
	P	12,50%	12,50%	33,04%	38,39%	3,57%	100%
Ações efetuadas a nível de condições de higiene e segurança em relação à COVID-19	F	10	10	29	47	16	112
	P	8,93%	8,93%	25,89%	41,96%	14,29%	100%

A Tabela 26 apresenta a distribuição da dimensão “Satisfação com as condições de trabalho” por género.

Tabela 26 - Satisfação com as condições de trabalho por género

		Muito insatisfeito	Insatisfeito	Pouco satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito	Total	
Género	Feminino	F	73	85	203	370	79	81
		P	90,12%	104,94%	250,62%	456,79%	97,53%	
	Masculino	F	4	35	64	177	30	31
		P	12,90%	112,90%	206,45%	570,97%	96,77%	
Total			77	120	267	547	109	

O primeiro indicador referente à “Disposição e distribuição do espaço no local de trabalho” demonstra que existe uma avaliação positiva, com cerca de 56,25% dos colaboradores “Satisfeitos” e 11,61% dos colaboradores “Muito satisfeitos”. Estes resultados estão refletidos no Gráfico 12.

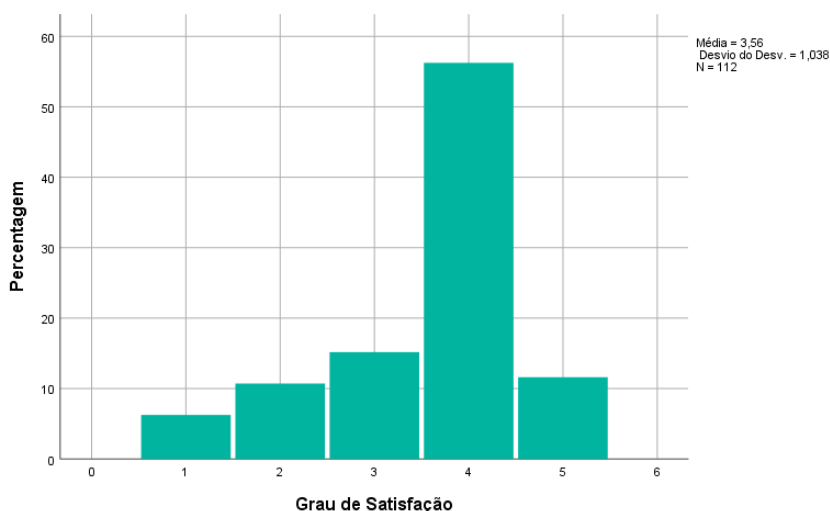


Gráfico 12 - Disposição e distribuição do espaço no local de trabalho

O indicador sobre a “Atmosfera de trabalho e a cultura da organização” apresentado no Gráfico 13 permite apurar a existência de uma proporção de 63,39% dos colaboradores no grau de “Satisfeito” e “Muito satisfeito” com o ambiente e a cultura existente na organização. O grau de satisfação de um a três é prezado por 36,61% dos colaboradores.

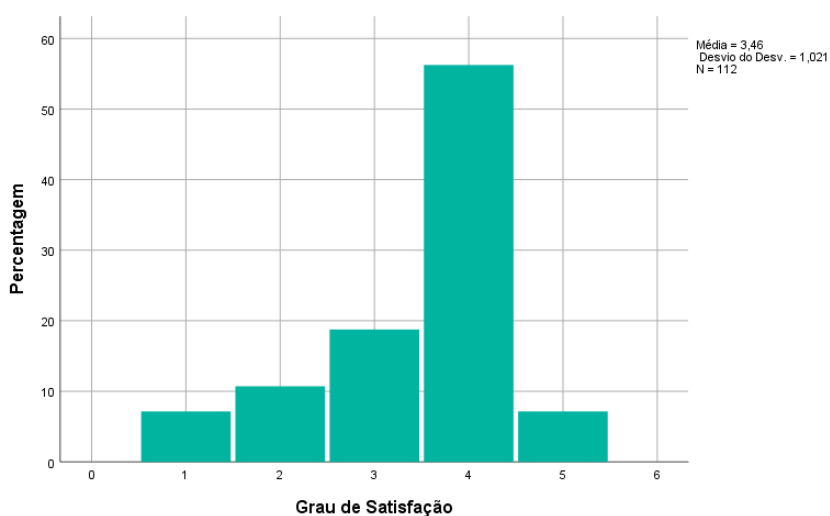


Gráfico 13 - Atmosfera de trabalho e a cultura da organização

Em seguida apresenta-se o indicador relacionado com o “Tratamento dado às questões sociais e ambientais”. Este indicador tem uma avaliação negativa correspondente a 53,57%. Os colaboradores demonstram o seu grau de insatisfação com a organização em relação às questões sociais e ambientais como exemplificado no Gráfico 14.

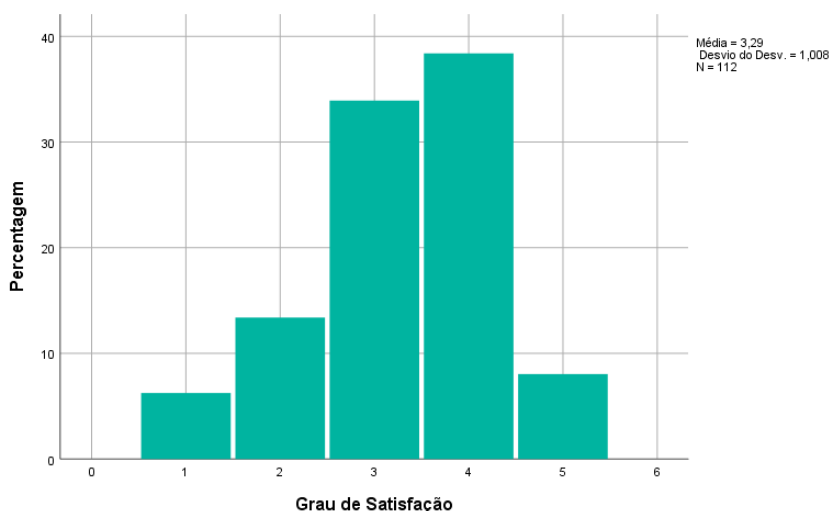


Gráfico 14 - Tratamento dado às questões sociais e ambientais

No indicador da satisfação com as “Atividades sociais”, Gráfico 15, verifica-se que a percentagem de trabalhadores insatisfeitos diz respeito a 53,57%, com 31,25% a classificarem este indicador com o grau de satisfação “Pouco satisfeito”.

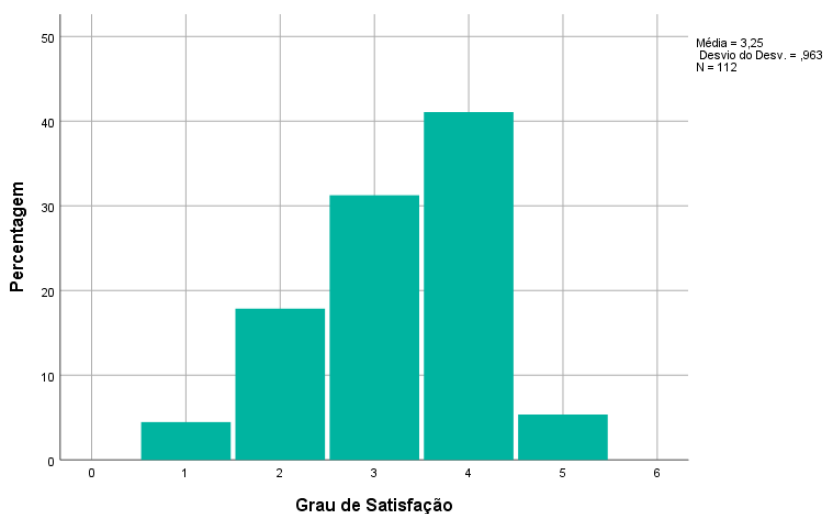


Gráfico 15 - Atividades sociais

O próximo indicador sobre a “Flexibilidade do horário de trabalho e a possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais” revela uma percentagem de 78,57% dos trabalhadores satisfeitos com as medidas implementadas quanto ao horário de trabalho praticado. No Gráfico 16 está patente a diferença registada quanto à satisfação manifestada.

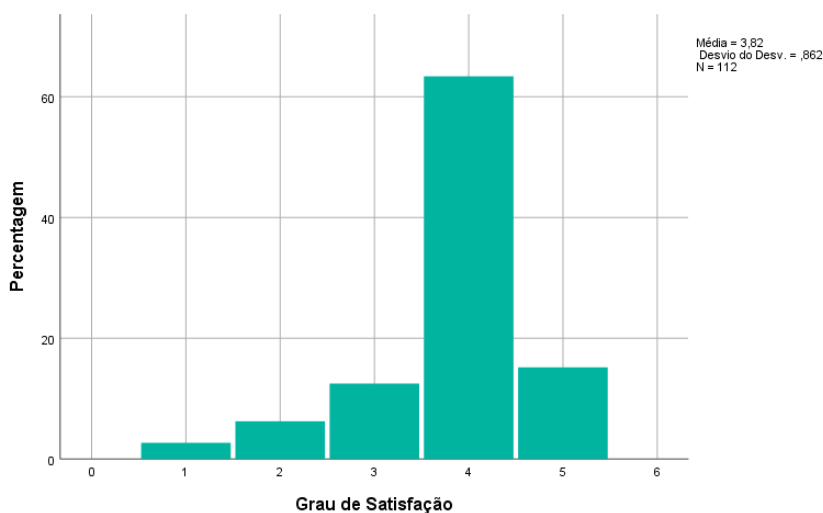


Gráfico 16 - Flexibilidade do horário de trabalho e a possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais

Na questão colocada quanto ao indicador “Equipamentos informáticos e software disponíveis” verifica-se uma manifesta superioridade do grau de satisfação “Satisfeito”, com uma percentagem de 60,71%. Apenas 28,57% dos colaboradores estão insatisfeitos com os materiais de trabalho disponíveis, conforme demonstrado no Gráfico 17.

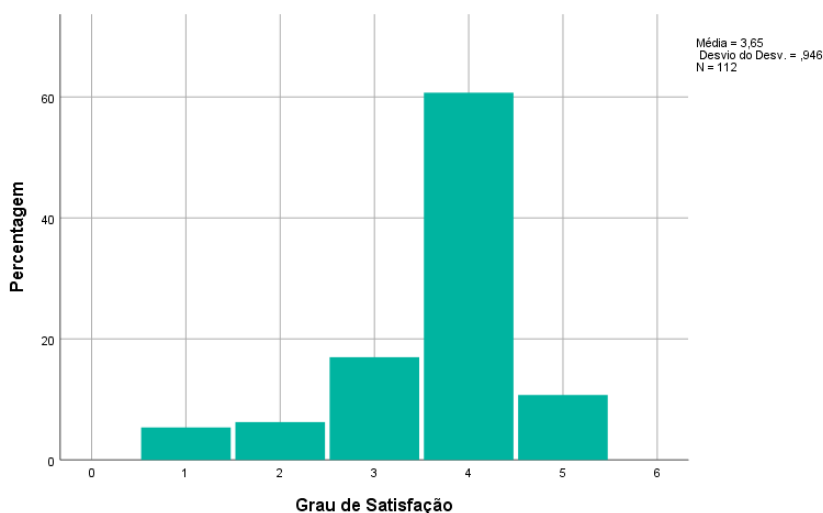


Gráfico 17 - Equipamentos informáticos e software disponíveis

O próximo indicador considera o grau de satisfação com as “Condições de higiene e segurança”. Pela interpretação do Gráfico 18 verifica-se que 48,22% dos colaboradores apresentam queixas quanto às condições de higiene e segurança oferecidas pela organização.

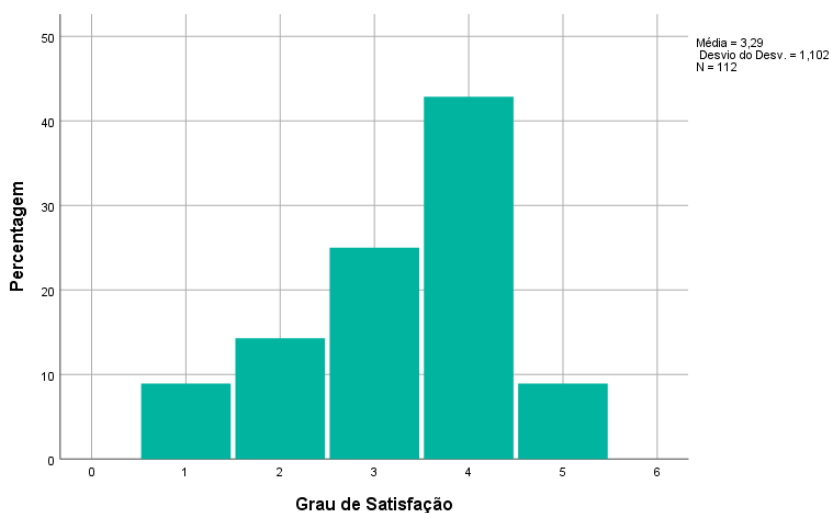


Gráfico 18 - Condições de higiene e segurança

Seguidamente no indicador de “Serviços de refeitório e bar” verificamos que a avaliação registada quanto a estes serviços, presente no Gráfico 19, apresenta uma avaliação positiva, com 49,11% dos inquiridos no grau de satisfação “Satisfeito” e 12,50% no “Muito satisfeito”.

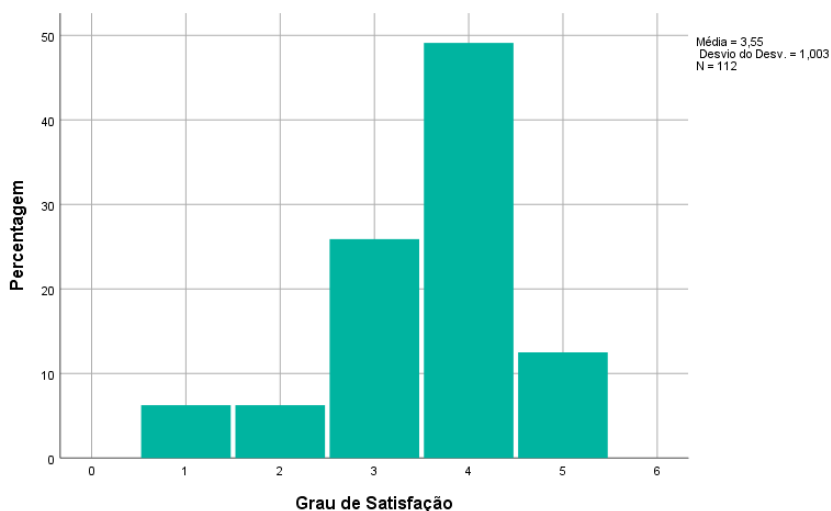


Gráfico 19 - Serviços de refeitório e bar

O próximo indicador diz respeito à satisfação com os “Serviços Sociais”. No Gráfico 20 encontram-se os resultados obtidos para este indicador, com uma avaliação negativa na ordem dos 58,04%. O grau de satisfação “Satisfeito” teve uma percentagem de respostas de 38,39%.

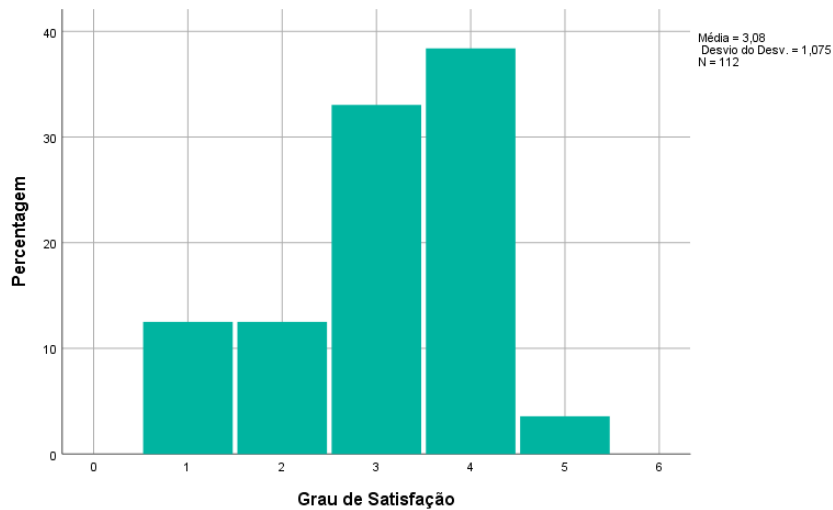


Gráfico 20 - Serviços sociais

Por último temos o indicador respeitante às “Ações efetuadas a nível de condições de higiene e segurança em relação à COVID-19”, representado no Gráfico 21. Pela sua análise, verifica-se que estamos perante uma avaliação positiva, no entanto a percentagem de respostas com avaliação negativa ronda os 43,75%. A resposta dos colaboradores foi positiva em 56,25% das respostas.

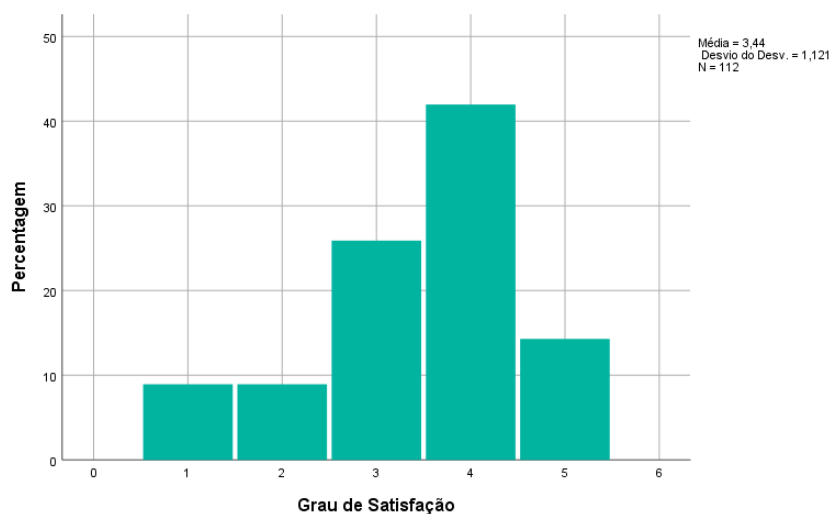


Gráfico 21 - Ações efetuadas a nível de condições de higiene e segurança em relação à COVID-19

De seguida apresenta-se a dimensão que aborda a “Satisfação com o desenvolvimento da carreira e das competências” e esta envolve cinco indicadores: “Ações de formação realizadas”, “Oportunidades para desenvolver novas competências”, “Política de gestão de recursos humanos” e “Situação profissional face à COVID-19”. A Tabela 27 expressa a satisfação global dos colaboradores do ISS, I.P. sobre este assunto. Pela sua análise, verifica-se que a apreciação deste tema para os trabalhadores merece uma avaliação negativa. Uma percentagem de 54,01% dos

inquiridos avalia negativamente a forma como a organização promove o desenvolvimento da carreira e das competências.

Tabela 27 - Satisfação com o desenvolvimento da carreira e das competências

		Respostas		Percentagem de casos
		N	Percentagem	
Satisfação Global	Muito insatisfeito	73	16,29%	65,18%
	Insatisfeito	60	13,39%	53,57%
	Pouco satisfeito	109	24,33%	97,32%
	Satisfeito	165	36,83%	147,32%
	Muito satisfeito	41	9,15%	36,61%
Total		448	100,0 %	400,0%

Na Tabela 28 encontram-se os resultados obtidos por indicadores.

Tabela 28 - Satisfação com o desenvolvimento da carreira e das competências por indicadores

		Muito insatisfeito	Insatisfeito	Pouco satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito	Total
Ações de formação realizadas	F	25	17	30	32	8	112
	P	22,32%	15,18%	26,79%	28,57%	7,14%	100%
Oportunidades para desenvolver novas competências	F	23	18	32	33	6	112
	P	20,54%	16,07%	28,57%	29,46%	5,36%	100%
Política de gestão de recursos humanos	F	20	17	32	35	8	112
	P	17,86%	15,18%	28,57%	31,25%	7,14%	100%
Situação profissional face à COVID-19	F	5	8	15	65	19	112
	P	4,46%	7,14%	13,39%	58,04%	16,96%	100%

Na Tabela 29 apresentam-se os resultados obtidos por género.

Tabela 29 - Satisfação com o desenvolvimento da carreira e das competências por género

Género			Muito insatisfeito	Insatisfeito	Pouco satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito	Total
Feminino	F	62	41	73	114	34	81	
	P	76,54%	50,62%	90,12%	140,74%	41,98%		
Masculino	F	11	19	36	51	7	31	
	P	35,48%	61,29%	116,13%	164,52%	22,58%		
Total		73	60	109	165	41		

O primeiro indicador está relacionado com as “Ações de formação realizadas”, representado no Gráfico 22. Este indicador tem uma avaliação negativa, com cerca de 64,29% das respostas entre o grau de satisfação um e três. De salientar que 22,32% dos colaboradores indicaram estar “Muito insatisfeitos” com as ações de formação levadas a cargo pelo ISS, I.P.

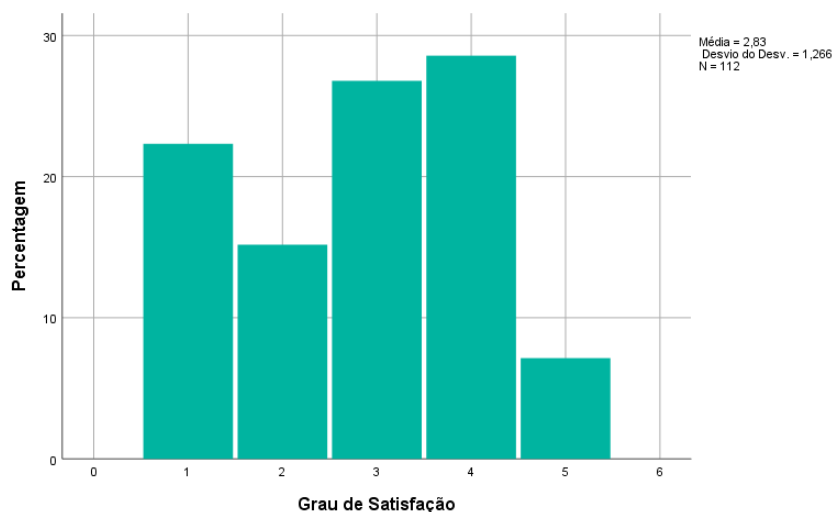


Gráfico 22 - Ações de formação realizadas

De seguida em “Oportunidades para desenvolver novas competências” verifica-se, de igual modo para o indicador anterior, uma avaliação negativa com uma percentagem de 65,18%. O grau de satisfação “Muito insatisfeito” obteve uma percentagem de 20,54% das respostas. Através do Gráfico 23 é possível verificar a existência de uma clara avaliação negativa.

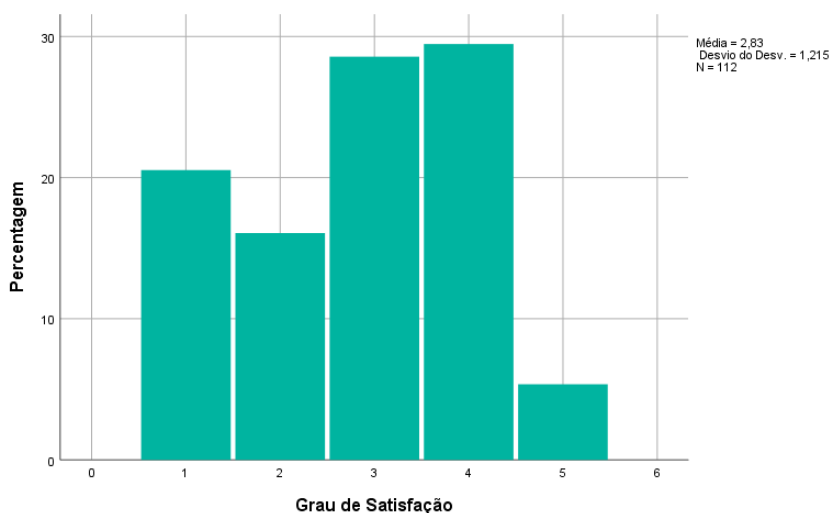


Gráfico 23 - Oportunidades para desenvolver novas competências

Seguidamente o indicador “Política de gestão de recursos humanos” oferece a informação de que 61,61% dos trabalhadores têm uma avaliação negativa sobre a política adotada pelo ISS, I.P. quanto à gestão de recursos humanos. Verifica-se que 17,86% das respostas correspondem ao grau de satisfação “Muito insatisfeito” e 15,15% ao grau de satisfação “Insatisfeito”. O Gráfico 24 permite visualizar a disparidade existente entre a avaliação negativa e positiva das respostas obtidas.

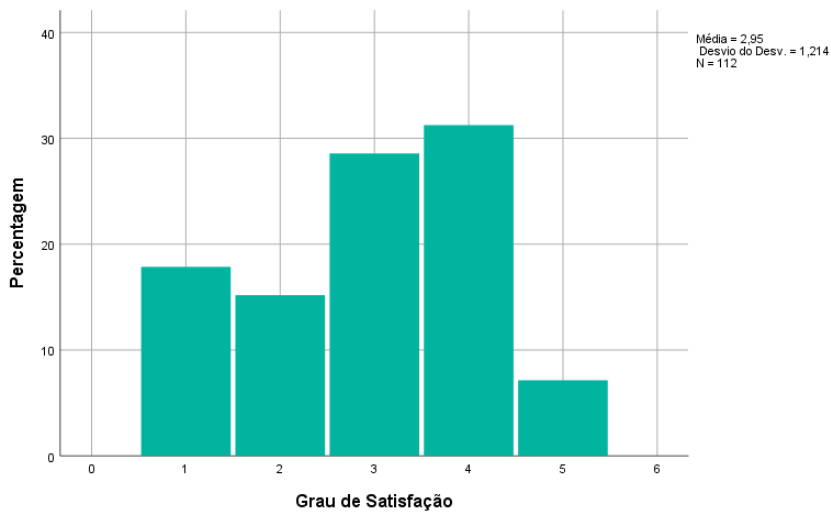


Gráfico 24 - Política de gestão de recursos humanos

Por último, no indicador quanto à “Situação profissional face à COVID-19”, verifica-se uma clara avaliação positiva, como é possível confirmar pela interpretação do Gráfico 25. Apura-se que 58,04% dos inquiridos avaliaram com “Satisfeito” e 16,96% avaliaram com “Muito satisfeito” este indicador.

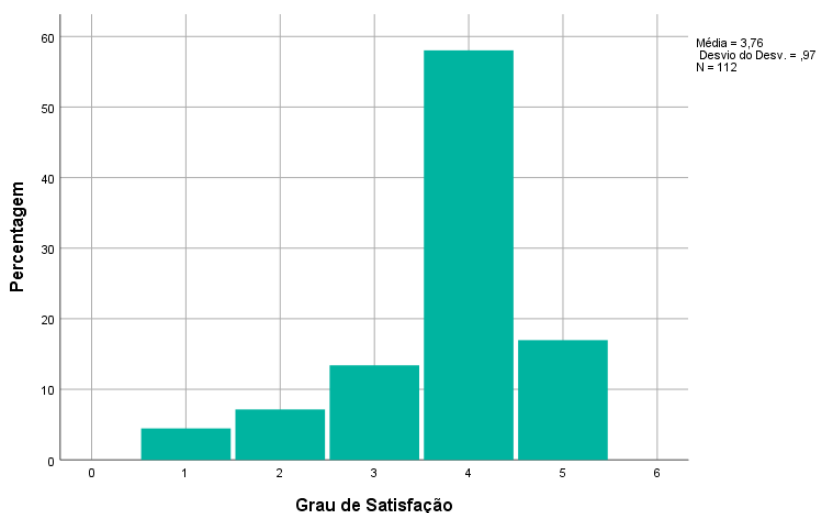


Gráfico 25 - Situação profissional face à COVID-19

A última dimensão sobre o modo como o colaborador percebe a organização, está relacionado com a “Satisfação com o envolvimento ativo na organização”. Este tema é composto por três indicadores, detalhadamente: “Envolvimento nos processos de tomada de decisão”, “Envolvimento em atividades de melhoria” e “Mecanismos de consulta e diálogo entre colaboradores e gestores”. Por análise, a avaliação deste tema é maioritariamente negativa. A

percentagem de inquiridos que respondeu negativamente sobre este tema foi de 61,90% como se pode verificar na Tabela 31.

Tabela 30 - Satisfação com o envolvimento ativo na organização

		Respostas		Percentagem de casos
		N	Percentagem	
Satisfação Global	Muito insatisfeito	42	12,50%	65,18%
	Insatisfeito	42	12,50%	53,57%
	Pouco satisfeito	124	36,90%	97,32%
	Satisfeito	110	32,74%	147,32%
	Muito satisfeito	18	5,36%	36,61%
Total		336	100,0 %	300,0%

Verifica-se, inclusivamente, que a percentagem de indivíduos que manifestam o seu descontentamento está patente em todos os indicadores, como é passível de se conferir pela análise da Tabela 32.

Tabela 31 - Satisfação com o envolvimento ativo na organização por indicador

		Muito insatisfeito	Insatisfeito	Pouco satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito	Total
Envolvimento nos processos de tomada de decisão	F	12	14	43	38	5	112
	P	10,71%	12,50%	38,39%	33,93%	4,46%	100%
Envolvimento em atividades de melhoria	F	14	14	43	35	6	112
	P	12,50%	12,50%	38,39%	31,25%	5,36%	100%
Mecanismos de consulta e diálogo entre colaboradores e gestores	F	16	14	38	37	7	112
	P	14,29%	12,50%	33,93%	33,04%	6,25%	100%

A Tabela 32 representa os resultados obtidos da satisfação com o envolvimento ativo na organização por género.

Tabela 32 - Satisfação com o envolvimento ativo na organização por género

Género			Muito insatisfeito	Insatisfeito	Pouco satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito	Total
Feminino	F	37	23	82	84	17	81	
	P	45,68%	28,40%	101,23%	103,70%	20,99%		
Masculino	F	5	18	42	26	1	31	
	P	16,13%	61,29%	135,48%	83,87%	3,23%		
Total		42	41	124	110	18		

O primeiro indicador respeita ao “Envolvimento nos processos de tomada de decisão” e encontra-se exemplificado no Gráfico 26. A diferença registada entre os indicadores negativos e positivos é

significativa, com 61,60% dos inquiridos a responderem com um grau de satisfação de um a três. O grau de satisfação “Pouco satisfeito” corresponde a 38,39% das respostas.

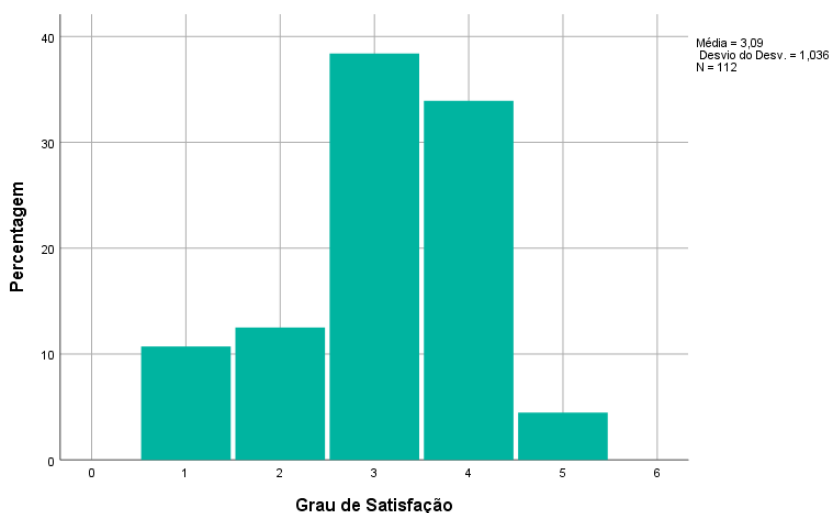


Gráfico 26 - Envolvimento nos processos de tomada de decisão

O segundo indicador “Envolvimento em atividades de melhoria”, patente no Gráfico 27, revela estar em conformidade com o indicador anterior, ou seja, as respostas dos trabalhadores foram negativas em 63,39%. No Gráfico 27 é notório a superioridade de respostas negativas.

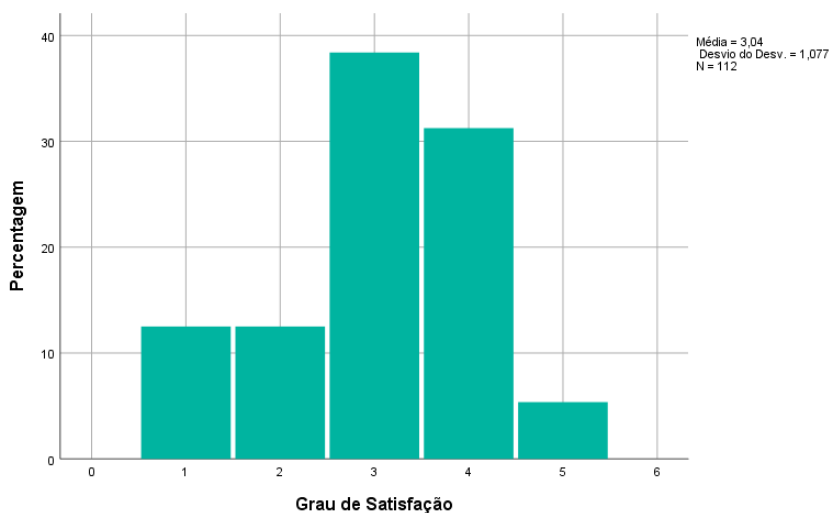


Gráfico 27 - Envolvimento em atividades de melhoria

O último indicador está relacionado com os “Mecanismos de consulta e diálogo entre colaboradores e gestores”. Por consulta ao Gráfico 28 confirma-se a existência de uma avaliação negativa com 60,72% das respostas a indicarem claramente que os colaboradores não concordam com os mecanismos de conexão existentes entre colaboradores e gestores.

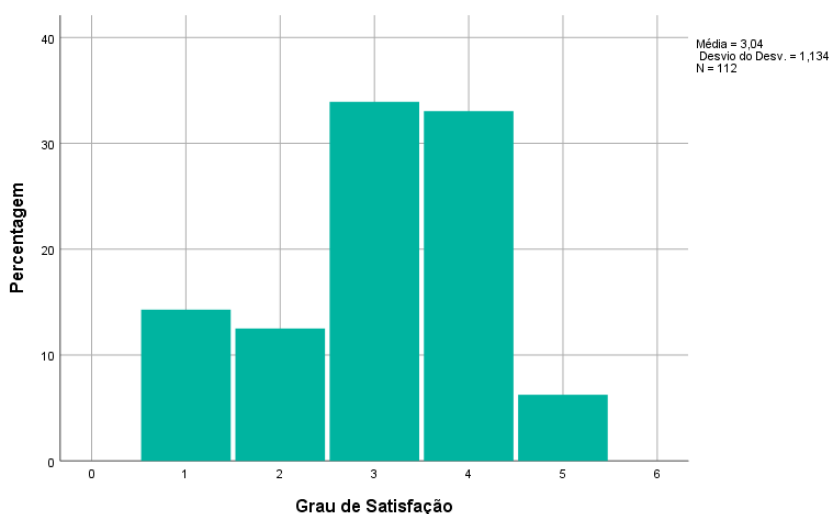


Gráfico 28 - Mecanismos de consulta e diálogo entre colaboradores e gestores

Para concluir o grau de avaliação da satisfação dos colaboradores para com o ISS, I.P., apresenta-se na Tabela 33 a satisfação global para com este tema, indicando que 53,57% dos colaboradores estão “Satisfeitos” ou Muito satisfeitos”.

Tabela 33 - Satisfação geral dos colaboradores com a organização

		Respostas		Porcentagem de casos
		N	Porcentagem	
Satisfação	Muito insatisfeito	279	9,23%	249,11%
	Insatisfeito	339	11,21%	302,68%
	Pouco satisfeito	786	25,99%	701,79%
	Satisfeito	1359	44,94%	1213,39%
	Muito satisfeito	261	8,63%	233,04%
Total		3024	100,0 %	2700,0%

4.1.3.2 Avaliação da Motivação

De seguida será alvo de avaliação o grau de motivação dos colaboradores para com as atividades que desenvolve na organização. Este tema é formado por cinco indicadores: “Motivação para aprender novos métodos de trabalho”, “Motivação para desenvolver trabalho em equipa”, “Motivação para participar em ações de formação”, “Motivação para participar em projetos de mudança na organização” e “Motivação para sugerir melhorias”. Por consulta à Tabela 34 verifica-se que o grau de motivação global dos colaboradores tem uma avaliação maioritariamente positiva, com 85,00% das respostas no grau de motivação quatro e cinco.

Tabela 34 - Motivação global

		Respostas		Percentagem de casos
		N	Percentagem	
Motivação	Muito desmotivado	15	2,68%	13,39%
	Desmotivado	20	3,57%	17,86%
	Pouco motivado	49	8,75%	43,75%
	Motivado	334	59,64%	298,21%
	Muito motivado	142	25,36%	126,79%
Total		560	100,0 %	500,0%

A Tabela 35 apresenta os resultados da variável discriminada pelos seus indicadores.

Tabela 35 - Motivação por indicadores

		Muito desmotivado	Desmotivado	Pouco motivado	Motivado	Muito motivado	Total
Motivação para aprender novos métodos de trabalho	F	3	2	13	70	24	112
	P	2,68%	1,79%	11,61%	62,50%	21,43%	100%
Motivação para desenvolver trabalho em equipa	F	3	2	13	70	24	112
	P	2,68%	1,79%	11,61%	62,50%	21,43%	100%
Motivação para participar em ações de formação	F	2	4	7	65	34	112
	P	1,79%	3,57%	6,25%	58,04%	30,36%	100%
Motivação para participar em projetos de mudança na organização	F	2	4	7	65	34	112
	P	1,79%	3,57%	6,25%	58,04%	30,36%	100%
Motivação para sugerir melhorias	F	5	6	7	64	30	112
	P	4,46%	5,36%	6,25%	57,14%	26,79%	100%

Na Tabela 36 podemos analisar a distribuição do grau de motivação por género dos participantes.

Tabela 36 - Motivação por género

		Muito insatisfeito	Insatisfeito	Pouco satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito	Total	
Género	Feminino	F	13	15	33	233	111	81
		P	16,05%	18,52	40,74	287,65%	137,04%	
	Masculino	F	2	5	16	101	31	31
		P	6,45%	16,13%	51,61%	325,81%	100%	
Total		15	20	49	334	142		

O primeiro indicador “Motivação para aprender novos métodos de trabalho”, presente no Gráfico 29, revela que a maioria dos colaboradores se encontram no estado de motivação “Motivado” e “Muito motivado”. Apenas 16,08% apresentam um grau de motivação entre um e três.

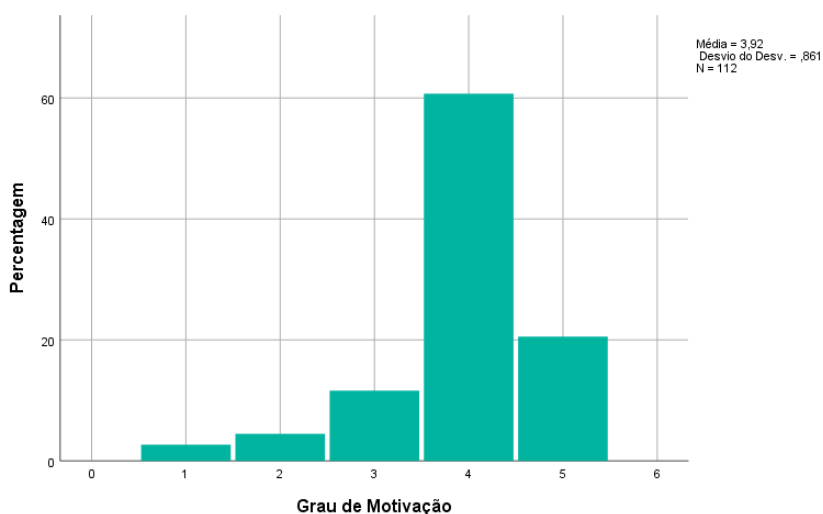


Gráfico 29 - Motivação para aprender novos métodos de trabalho

O segundo indicador sobre a “Motivação para desenvolver trabalho em equipa” remete novamente para um grau de motivação dos inquiridos entre quatro e cinco, com uma proporção de 83,93% das respostas. No Gráfico 30 é perceptível a diferença registada entre as respostas positivas e negativas.

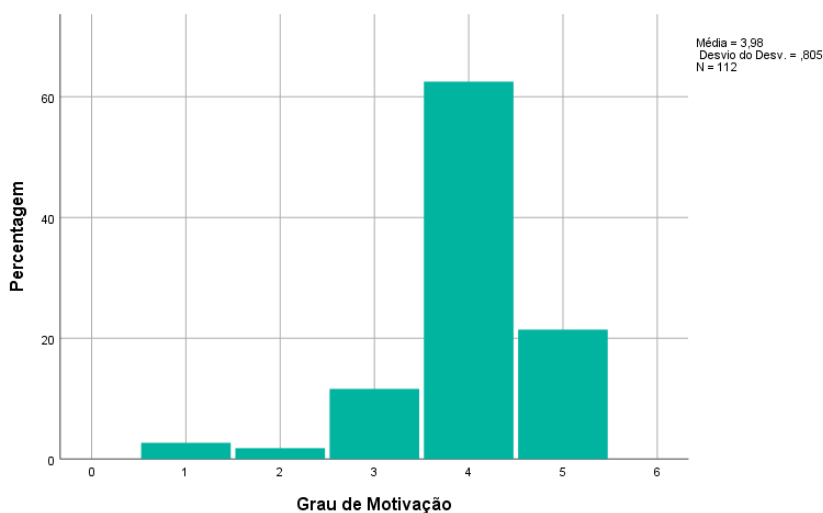


Gráfico 30 - Motivação para desenvolver trabalho em equipa

De seguida apresenta-se no Gráfico 31 o indicador sobre a “Motivação para participar em ações de formação”. Os participantes no inquérito, quanto a este tema demonstram que 58,04% das respostas correspondem ao grau de motivação “Motivado” e cerca de 30,36% das respostas correspondem a uma motivação “Muito motivado”.

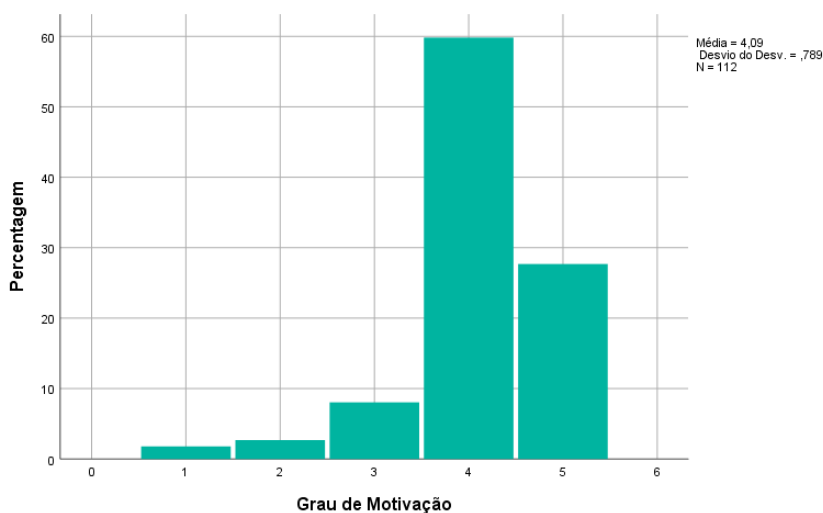


Gráfico 31 - Motivação para participar em ações de formação

O próximo indicador diz respeito à “Motivação para participar em projetos de mudança na organização”. Tal como no indicador anterior a globalidade dos colaboradores encontra-se “Motivado” ou “Muito motivado”, representando 88,40% das respostas. No Gráfico 32 é possível confirmar a disparidade existente nos resultados obtidos.

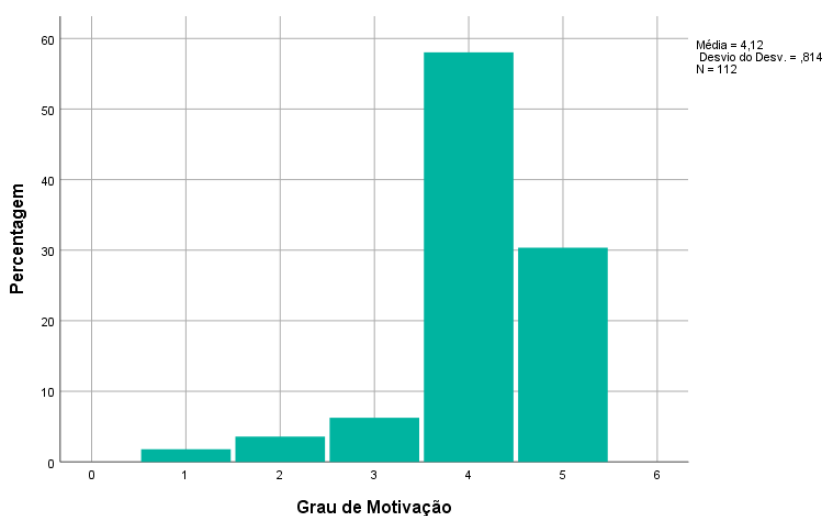


Gráfico 32 - Motivação para participar em projetos de mudança na organização

Por último, temos o indicador sobre o tema “Motivação para sugerir melhorias”. Os resultados apresentados no Gráfico 33 permitem confirmar a existência de uma clara resposta positiva dos colaboradores. O grau de motivação “Motivado” obteve 57,14% das respostas, enquanto que o grau de motivação “Muito motivado” registou 26,79%.

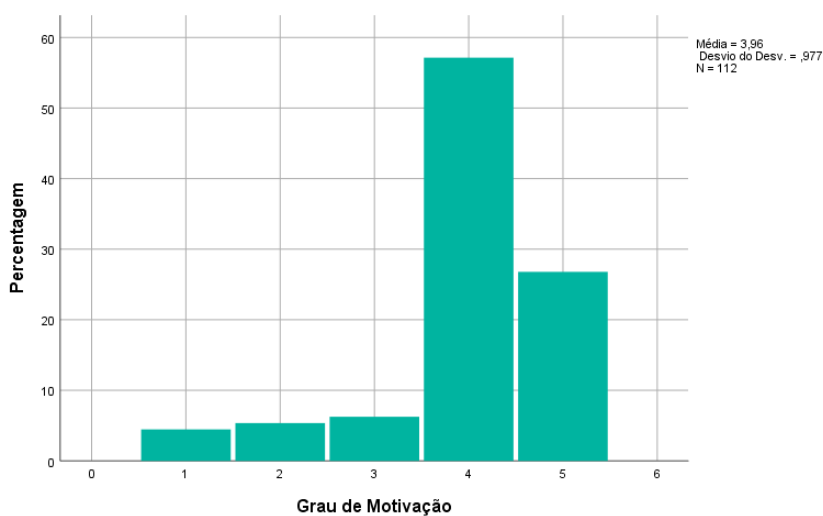


Gráfico 33 - Motivação para sugerir melhorias

4.2. Discussão de Resultados

Apresentados os principais resultados obtidos dos inquéritos realizados sobre o envolvimento dos colaboradores, as suas opiniões e motivações, compreensão das suas atitudes e dos fatores que contribuem para a sua satisfação e motivação, estes resultados serão neste subcapítulo, alvo de uma análise profunda e interpretação quanto ao seu significado para o presente estudo.

O inquérito facultado contou com a participação de 112 colaboradores do ISS, I.P. Inicialmente previa-se que o número de participantes fosse mais elevado, contudo devido a motivos da pandemia do COVID-19, a obtenção da autorização para realizar os inquéritos e realizar o presente estudo só foi concedida em agosto. Por ser uma época normalmente de férias condicionou o número de participantes que seria de esperar numa época normal. Acredita-se ainda que alguns colaboradores possam não ter respondido aos inquéritos por não estarem familiarizados com a importância destes. No entanto, considera-se que o número de participantes obtidos seja suficiente para alcançar resultados importantes e pertinentes.

A análise dos dados sociodemográficos permite verificar a existência de colaboradores maioritariamente do género feminino (72,30%), as idades dos participantes enquadram-se a grosso modo entre os 40 e 49 anos, com uma média de idades de 49 anos. A globalidade dos colaboradores possui formação ao nível superior (82,20%). Observa-se que estamos perante trabalhadores com elevados padrões de conhecimento. A experiência adquirida pessoal e profissionalmente é um fator vantajoso a ter em conta, uma vez que a média de idades ronda os 49 anos.

Em relação à variável da satisfação, em termos globais verifica-se de acordo com a escala e com o critério de meios e resultados do modelo CAF implementados, que os colaboradores se encontram no grau de satisfação quatro e cinco (53,57%), que corresponde ao grau de satisfação “Satisfeito” e “Muito satisfeito” respetivamente. Apesar de cerca de metade dos colaboradores apresentar níveis de satisfação medianos e médios altos, não será de esquecer que 46,43% dos

colaboradores estão insatisfeitos com a organização. Da análise efetuada resulta que o género masculino se mostra mais “satisfeito” do que o género feminino. Um dos princípios para a implementação de uma gestão de qualidade é o envolvimento das pessoas da organização, viabilizando o sucesso da mesma. Sendo assim, seria importante que a organização promovesse medidas que permitissem tal envolvimento.

Pela análise da primeira dimensão referente à “Satisfação global” dos colaboradores com a organização sobre indicadores relacionados com a imagem, desempenho global, papel e relações da conjuntura organizacional e nível de igualdade de oportunidades regista-se de um modo geral que os colaboradores estão satisfeitos com a imagem e desempenho do ISS, I.P. Destaque para o indicador “Nível de igualdade de oportunidades” que obteve uma avaliação negativa (56,25%). Este indicador avalia o grau de satisfação com a progressão da carreira, realização de formações, promoções e igualdade de género. Verifica-se ainda que os colaboradores femininos se encontram visivelmente mais insatisfeitos que os colaboradores masculinos, principalmente no que diz respeito ao indicador do “Nível de igualdade de oportunidades”. Tal resultado não nos surpreende, uma vez que tendencialmente o género feminino é o mais discriminado nas organizações pelo que será este também a ter uma maior perceção da sua discriminação. A implementação de uma cultura de qualidade no serviço público é considerada uma prioridade para o governo, assente nos compromissos assumidos com o desenvolver da capacidade organizacional e obtenção de êxito através do talento das pessoas. A promoção da igualdade de oportunidades é também um eixo importante que tem vindo a ser defendido pelas instituições nacionais e internacionais.

Relativamente à segunda dimensão “Satisfação com a gestão e sistemas de gestão”, que contempla indicadores relativos à gestão de topo, reconhecimento e recompensas atribuídos aos colaboradores. Este indicador na sua globalidade tem uma avaliação negativa (54,42%). O género masculino apresenta uma percentagem superior de insatisfação em relação ao género feminino. Os indicadores “Aptidão para conduzir a organização” e “Medidas adotadas pela organização em relação à COVID-19” são os únicos indicadores a receber uma avaliação positiva. Com os colaboradores a estarem visivelmente satisfeitos (74,10%) com as medidas adotadas e pela reação da instituição face a um imprevisto desta amplitude. O sistema utilizado pela organização no que se refere às recompensas pelo trabalho individual ou em grupo é do desagrado da hegemonia dos colaboradores (81,25%), com 27,68% a classificarem este indicador com o grau de satisfação “Muito insatisfeito”. A satisfação no trabalho relaciona-se com as experiências proporcionadas pelo mesmo e pelas expectativas dos colaboradores. No caso da atuação da organização face ao COVID-19 as expectativas foram conseguidas e em alguns casos superadas (23,21% “Muito satisfeitos”). Em relação ao sistema de avaliação de desempenho e sistema de recompensas, estes dois indicadores estão relacionados com as principais causas de insatisfação: promoções e salário. Fazem ainda parte dos fatores extrínsecos que satisfazem as necessidades pessoais.

O terceiro tema contempla a “Satisfação com as condições de trabalho” e da sua análise verifica-se de um modo geral que os colaboradores se encontram satisfeitos (58,57%) com as condições que têm à sua disposição para trabalhar. O indicador relacionado com a flexibilidade do horário de trabalho e a conciliação com a vida pessoal revelou que 63,39% dos colaboradores estão no grau de satisfação “Satisfeitos” e 15,18% “Muito satisfeitos”. Os indicadores relacionados com o “Tratamento dado às questões sociais e ambientais”, “Atividades sociais” e “Serviços sociais” obtiveram uma avaliação negativa a rondar os 54%. De salientar que a questão dada às

“Condições de higiene e segurança” obteve uma avaliação negativa de 48,22%. Estas avaliações negativas permitem verificar que cada indivíduo estabelece a sua norma de satisfação, no entanto, há determinados fatores que são unânimes como a importância dada a questões sociais e ambientais. Podemos ainda verificar que as crenças e valores pessoais influenciam a satisfação dos diferentes colaboradores.

Seguidamente a temática “Satisfação com o desenvolvimento da carreira e das competências” divulga que 54,01% dos colaboradores estão insatisfeitos com o acompanhamento dado à sua carreira e competências pessoais. O indicador sobre a “Situação profissional devido à COVID-19” apurou que 75% dos colaboradores sentiram segurança em relação à sua situação profissional. As ações de formação realizadas pela organização não correspondem ao exigido pelos colaboradores, com 64,29% dos colaboradores a avaliarem negativamente este indicador. Os outros indicadores que alcançaram avaliações negativas, com uma avaliação negativa a rondar os 63% foram os indicadores “Oportunidades para desenvolver novas competências” (65,18%) e “Política de gestão de recursos humanos” (61,61%). Neste tema as opiniões do sexo masculino e feminino foram muito similares. Estes resultados permitem avaliar que indicadores sobre o desenvolvimento da carreira e de competências são importantes para a satisfação da generalidade dos colaboradores, independentemente do sexo. Estes indicadores fazem parte do fator satisfação global e está relacionada com a aprendizagem de novos métodos de trabalho, interesse pessoal e interesse por padrões de excelência.

O quinto tema aborda o “Envolvimento ativo na organização” com 61,90% dos colaboradores a avaliarem negativamente os indicadores sobre o envolvimento nos processos de tomada de decisão, atividades de melhoria e mecanismos de consulta e diálogo entre colaboradores e gestores. Estes resultados permitem retirar conclusões de que efetivamente os colaboradores não estão envolvidos nos processos de melhoria da organização. O envolvimento ativo dos colaboradores é parte essencial do processo de melhoria do modelo CAF e da implementação de uma cultura de qualidade nos serviços prestados pelas organizações.

Por último, apresentam-se as principais deduções quanto ao tema da motivação. A análise das respostas dos colaboradores do ISS, I.P. permite apurar que 85,00% dos colaboradores responderam com o grau de motivação entre quatro e cinco. As respostas dos colaboradores do sexo feminino foram similares às do sexo masculino. Os colaboradores apresentam-se motivados para participar mais ativamente nas atividades desenvolvidas pela organização. As principais motivações dos colaboradores relacionam-se com a participação em ações de formação e projetos de mudança na organização (88,40%). Seja a motivação um incitador da ação, torna-se deveras importante beneficiar de colaboradores motivados para em conjunto implementar as decisões e ações de melhoria na organização.

5. CONCLUSÃO

Neste último capítulo são apresentadas as principais conclusões retiradas de todo o trabalho desenvolvido. As áreas a melhorar e os pontos fortes e fracos da avaliação efetuada são de igual modo expostos nesta divisão e ainda são apresentadas sugestões para ações de melhoria. Apresentam-se similarmente as limitações e dificuldades verificadas no decorrer da realização do presente estudo.

5.1. Conclusões Finais

O atual cenário mundial presenteia-nos com uma generalidade de cidadãos mais exigentes e arrojados, não só para com o mundo que os rodeia, mas consigo próprios. Esta emergência faz com que a qualidade entendida no passado, não seja a mesma qualidade com que nos deparamos nos dias de hoje. Existindo atualmente uma economia mundial focalizada em prestação de serviços e sendo os serviços públicos essenciais aos seus cidadãos, deve ser prioridade das organizações governamentais o provimento de serviços públicos de qualidade. Entende-se assim a existência de uma relação de interdependência entre serviços e qualidade, tendo como elo o fator humano. A qualidade do serviço prestado é mensurada através da experiência e resultado entregue ao cliente. Depreende-se que a existência de indivíduos satisfeitos e motivados tem maior probabilidade de prestar serviços de qualidade.

O presente estudo pretende assim confirmar a importância da satisfação e motivação dos colaboradores na qualidade do serviço prestado. Espera-se que os resultados obtidos contribuam para a valorização do papel dos colaboradores e para a melhoria significativa da qualidade dos serviços do ISS, I.P.

Os resultados dos inquéritos colocados aos colaboradores incidiam sobre dois temas: satisfação e motivação. Relativamente ao tema da motivação é extremamente perceptível o sentimento de motivação existente entre os colaboradores sobre uma participação mais ativa e envolvente na organização. Uma proporção de 85,00% dos colaboradores representa o grau de motivação “Motivado” e “Muito motivado”. Neste tema verifica-se a existência de colaboradores femininos e masculinos igualmente motivados. Em relação ao tema da satisfação foram colocadas cinco questões sobre a satisfação com a organização, que obtiveram respostas díspares. Quando abordados sobre o “Nível de igualdade de oportunidades” os colaboradores assumem um grau de insatisfação de 56,25%, sendo que as mulheres se encontram visivelmente mais insatisfeitas do que os homens. Na “Satisfação com a gestão e sistemas de gestão” os colaboradores indicam que estão visivelmente insatisfeitos, principalmente no que diz respeito ao método adotado pelo ISS, I.P. quanto ao sistema de avaliação de desempenho (67,86%) e sistema de recompensas (81,25%). Na abordagem colocada sobre o desenvolvimento da carreira e competências os colaboradores assumem uma avaliação negativa com 54,01% das respostas. A questão colocada sobre o “Envolvimento ativo na organização” foi outra das questões que revelam o desagrado da maioria dos colaboradores (61,90%). As questões relativas ao modo de atuação do ISS, I.P. e toda a envolvente face à situação do COVID-19 receberam uma avaliação em tudo positiva por parte dos colaboradores.

As informações recolhidas dos resultados obtidos permitem identificar algumas áreas que podem ser melhoradas:

- Recursos humanos: no que respeita às ações de formação desenvolvidas e desenvolvimento de competências existentes, proporcionar oportunidades para crescer profissionalmente.
- Recursos financeiros: um aumento salarial pode ser uma medida adotada pela organização de recompensa pelo trabalho desenvolvido.
- Direção/Chefias: priorizar o envolvimento ativo dos colaboradores na organização, como fazendo parte das decisões; este envolvimento ativo pode ser tido em conta como uma medida de recompensa pelo trabalho individual ou de grupo realizado.

Os resultados alcançados sobre as satisfações e motivações dos colaboradores proporcionam a exposição das seguintes propostas de soluções, analisadas de acordo com a política estratégica do ISS, I.P.:

- Criação de um gabinete para a gestão da felicidade dos colaboradores;
- Ações de formação sobre gestão de stress, sustentabilidade ambiental, ergonomia, partilha de conhecimento e responsabilidade social;
- Criação de um ambiente onde os colaboradores se sintam à vontade para expor as suas ideias.
- Lançamento de desafios semanais aos trabalhadores, de modo a envolver os mesmos na atividade da instituição.
- Projeto “Ginastizar”: sessões de exercício físico durante o horário laboral.

Pretende-se com estes incentivos criar espírito de grupo e assim promover a satisfação dos colaboradores do ISS, I.P. Estudos realizados sobre o tema da “Satisfação dos colaboradores” permitem chegar à conclusão que a felicidade dos colaboradores permite produzir mais e melhor. Na atualidade que vivenciamos “... é hora de imaginar um futuro diferente, onde o resultado desejado das políticas e da governança seja a qualidade da experiência de vida das pessoas.” (Marks, 2011).

5.2. Limitações e Investigação Futura

Este trabalho de investigação teve algumas limitações que passam pelo processo e burocracia do ISS, I.P. para obtenção da autorização para realizar os inquéritos e o presente estudo. A pandemia do COVID-19 também limitou o tempo para obtenção da devida autorização. A taxa de participantes no questionário foi aquém do esperado, que pode ter sido condicionada pela ausência de alguns colaboradores por motivos de férias. Também não foi possível fazer um estudo comparativo com outros estudos realizados sobre este tema.

Pela análise efetuada aos resultados obtidos e dada a existência de colaboradores do género feminino mais insatisfeitos que os colaboradores do género masculino, poderá ser objeto de estudo no futuro, a compreensão das causas de insatisfação dos colaboradores do género feminino, sendo que são estes que representam a maioria dos colaboradores do ISS, I. P.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amaral, D. F. (2015). *Curso de Direito Administrativo* (4 ed., Vol. I). Coimbra: Almedina.
- Andion, M. (1993). Coleção Gestão Empresarial. *Planejamento Estratégico*.
- Azeem, S. (2010). Job Satisfaction and Organizational Commitment among Employees in the Sultanate of Oman. *Psychology*, 01(04), 295-299.
- Batalla Moreno, P. T. (2006). *Calidad de los Servicios Públicos*. Nevado.
- Bielefeldt, V., Torman, L., Coster, R., & Riboldi, J. (2012). Normalidade de variáveis: métodos de verificação e comparação de alguns testes não-paramétricos por simulação. *Clinical & Biomedical Research*, 227-234.
- Correa, S. (2003). Probabilidade e Estatística. *PUCMINAS*, 116.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (6 ed.). Lisboa: Editora RH.
- Dalfovo, M. S., Lana, R., & Silveira, A. (2008). Métodos Quantitativos e Qualitativos: um Resgate Teórico. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, 2, 1-13.
- De Silva, R. (2019). *Proceedings of the Vavuniya Campus International Research Symposium. Decreto-Lei 166-A/99, 1999-05-13 - DRE*. (07 de 02 de 2020). Obtido de <https://dre.pt/pesquisa/-/search/257454/details/maximized>
- Deming, W. E. (1994). *Out of the Crisis*. USA: Massachussetts Institute of Technology.
- Diário da República n.º 65/2012, S. I. (27 de março de 2012). Decreto-Lei n.º 83/2012. *Aprova a orgânica do Instituto da Segurança Social, I. P.*, pp. 1542 - 1547.
- Diário da República n.º 89/2012, S. I. (08 de 05 de 2012). Portaria n.º 135/2012, Art. 15º.
- Domingues, I. (2004). Nota:Qualidade Nos Servicos Publicos - Constrangimento e Possibilidades. *Episteme, Lisboa*, 14, 1-16.
- EFQM - Modelo de Excelência EFQM. (s.d.). Obtido de <http://www.efqm.pt/>
- European Commission, E. (08 de Agosto de 2020). *European Commission, Eurostat*. Obtido de European Commission, Eurostat: <https://ec.europa.eu/>
- European Institute of Public Administration. (2013). *CAF - Estrutura Comum de Avaliação*. Lisboa: Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP).
- Finardi Filho, F. (2000). Gestão da qualidade e biossegurança. 71-73.
- Fujii, C., Calarge, F., Miguel, P., Salles, J., & Vanalle, R. (2010). Avaliação Da Qualidade De Serviços Internos : Uma Revisão Da Literatura. *XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção*.
- Gabriel Eid Salomi Sttarret, G., Augusto Cauchick Miguel, P., & José Abackerli, A. (s.d.). *Servqual x Servperf: comparação entre instrumentos para avaliação da qualidade de serviços internos*.
- Grawitz, M. (2000). *Methodes Des Sciences Sociales* (Vol. 11). Paris: Dalloz.
- Instituto da Segurança Social, I.P. (2019). *Plano de ação do ISS, I.P.* Lisboa.
- Johnston, R., & Clark, G. (2005). *Service operations management : improving service delivery*. England: Pearson Education Limited.
- Judge, T., Bono, J., Locke, E., & Tippie, H. (2000). Personality and job satisfaction: The mediating role of job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 237-249.
- Lélis, E. C. (2011). *Gestao da qualidade*. São Paulo: Pearson.
- Marks, N. (2011). *The Happiness Manifesto: How Nations and People Can Nurture Well-being*. TED Books.
- Marshal, I. J. (2006). *Gestão da Qualidade*. Rio de Janeiro: FGV.
- Martinelli, F. B. (2009). *Gestão da Qualidade Total*. Fundação Biblioteca Nacional.
- Moreno, L. (2019). Estatística Descritiva.
- O Conceito de Serviços Públicos, o seu Regime e Organização*. (s.d.). Obtido de <https://sub10administrativo.blogs.sapo.pt/o-conceito-de-servicos-publicos-o-seu-8560>

- OECD - Organisation for Economic Co-operation and Development. (30 de julho de 2020). *OECD*. Obtido de OECD: <http://www.oecd.org/>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1985). *A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research*.
- Peyraut, Y. (1989). *Gestão racional da qualidade*. Paris: Rés-Editora, Lda.
- Pires, A. R. (2016). *Sistemas de Gestão da Qualidade - Ambiente, Segurança, Responsabilidade Social, Indústria e Serviços* (2 ed.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Public services*. (s.d.). Obtido de https://www.sciencedaily.com/terms/public_services.htm
- Público, D. -D.-G. (24 de Novembro de 2019). *CAF*. Obtido de CAF - Estrutura Comum de Avaliação: <https://www.caf.dgaep.gov.pt/>
- Renesto, C. D., & Ramos, P. (1999). Qualidade em serviços. 1-12.
- Santos, A. A. (2014). *Gestão da Qualidade e Confiabilidade*. Belo Horizonte: Grupo Ânima Educação.
- Serrano, G. P. (1994). *Investigación Cualitativa. Retos e Interrogantes*. Madrid: La Muralla S. A.
- Social, S. (Junho de 2020). *Instituto da Segurança Social, I.P.* Obtido de <http://www.seg-social.pt/>: <http://www.seg-social.pt/objectivos-e-principios>
- Soncini Pelissari, A., Rosolem Solis, D., Cruz Ianagui, E., Valéria Defreitas Pedroso Gonzalez, I., & Meneguelli Ribeiro Setubal, F. (27 de 12 de 2012). Aplicação e Avaliação do Modelo Servqual para Analisar a Qualidade do Serviço. *Inter Science Place*, 1(23), 1-24.
- Tosi, H., Locke, E., & Latham, G. (1991). Theory of Goal Setting and Task Performance. *The Academy of Management Review*, 480.

APÊNDICE A

Questionário de satisfação dos colaboradores

Instruções de resposta ao questionário:

O seguinte questionário surge no âmbito do mestrado em Engenharia e Gestão Industrial, no Instituto Superior de Engenharia do Porto, sob orientação da Dr.ª Maria Alexandra Pacheco Ribeiro da Costa, e tem como objetivo o estudo de um conjunto de temáticas relativas ao modo como o colaborador percebe a organização de modo a aferir o grau de satisfação com a organização e de motivação sobre as atividades que desenvolve.

Não **há respostas certas ou erradas** relativamente a qualquer dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal e sincera.

Este questionário é de natureza **confidencial**. A participação no inquérito é voluntária e as informações serão tratadas com **sigilo absoluto**. O questionário não levará mais do que 5 minutos a responder.

O tratamento deste, por sua vez, é efetuado de uma forma global, não sendo sujeito a uma análise individualizada, o que significa que o **anonimato** do colaborador é respeitado, em cumprimento das obrigações legais de tratamento da Lei Geral de Proteção de Dados.

Muito obrigada pela sua colaboração!

Carla Silva

1. Ao preencher o questionário relacionado com o indicador de **satisfação** tenha em conta que o grau de satisfação aplicado corresponde à escala de 1 a 5 em que:

1 = Muito Insatisfeito, 2 = Insatisfeito, 3 = Pouco Satisfeito, 4 = Satisfeito e 5 = Muito Satisfeito.

2. Ao preencher o quadro correspondente ao indicador da **motivação** tenha em conta que o grau de motivação corresponde à escala:

1 = Muito desmotivado, 2 = Desmotivado, 3 = Pouco Motivado, 4 = Motivado e 5 = Muito Motivado.

Assim uma avaliação negativa compreende valores da escala entre 1 a 3 e uma avaliação positiva compreende uma escala com valores de 4 a 5.

Dados Sociodemográficos	
Indicador	Resposta
Sexo	...
Idade	...
Nível de escolaridade	Até ao 12ºAno; Licenciatura; Mestrado; Doutoramento

Satisfação global						
Indicador	Grau de Satisfação					
	1	2	3	4	5	
Imagem global da organização						
Desempenho global da organização						
Papel da organização na sociedade						
Relações da organização com os cidadãos e a sociedade						
Nível de igualdade de oportunidades (gênero, progressão na carreira, formações, promoções, ...)						

Satisfação com a gestão e sistemas de gestão						
Indicador	Grau de Satisfação					
	1	2	3	4	5	
Aptidão para conduzir a organização						
Sistema de avaliação de desempenho, relativamente aos objectivos fixados						
Sistema de recompensas dos esforços individuais e de grupo						
Conceção dos processos da organização						
Medidas adotadas pela organização em relação à COVID-19						

Satisfação com as condições de trabalho						
Indicador	Grau de Satisfação					
	1	2	3	4	5	
Disposição e distribuição do espaço no local de trabalho						
Atmosfera de trabalho e a cultura da organização						

Tratamento dado às questões sociais e ambientais						
Atividades sociais (desportivas e recreativas)						
Flexibilidade do horário de trabalho e a possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais						
Equipamentos informáticos e software disponíveis						
Condições de higiene e segurança						
Serviços de refeitório e bar						
Serviços sociais (assistência médica e de enfermagem, apoio nos gastos com a saúde, ensino, etc.)						
Ações efetuadas a nível de condições de higiene e segurança em relação à COVID-19						

Satisfação com o desenvolvimento da carreira e das competências						
Indicador	Grau de Satisfação					
	1	2	3	4	5	
Ações de formação realizadas						
Oportunidades para desenvolver novas competências						
Política de gestão de recursos humanos						
Situação profissional devido à COVID-19						

Satisfação com o envolvimento ativo na organização						
Indicador	Grau de Satisfação					
	1	2	3	4	5	
Envolvimento nos processos de tomada de decisão						
Envolvimento em atividades de melhoria						
Mecanismos de consulta e diálogo entre colaboradores e gestores						

Níveis de motivação						
Indicador	Grau de Motivação					
	1	2	3	4	5	
Motivação para aprender novos métodos de trabalho						
Motivação para desenvolver trabalho em equipa						
Motivação para participar em ações de formação						
Motivação para participar em projetos de mudança na organização						
Motivação para sugerir melhorias						

Muito obrigado pela sua colaboração.

ANEXO A

