

AGRADECIMENTOS

A conclusão deste relatório significa o culminar de uma caminhada de cinco anos. Foi uma etapa onde procurei sempre dar o meu melhor, aprender, melhorar e partilhar conhecimento com os outros.

Gostaria por isso de expressar, em primeiro lugar, os meus agradecimentos às minhas orientadoras, à Doutora Céu Colaço pela orientação, incentivo e disponibilidade que sempre me dispensou ao longo deste caminho e à Dra. Salomé Ribeiro pela forma hospitaleira que me acolheu na ASAE, pela orientação e disponibilidade que mostrou durante os seis meses de estágio e não posso deixar de apresentar também uma palavra de agradecimento à Engenheira Helena Brito, colega de trabalho, que tanto me ensinou sobre o funcionamento da Administração Pública, onde já leva quase vinte anos de serviço.

A toda a minha família, em particular, à minha mãe que é um autêntico exemplo de força e coragem a seguir, ao meu pai e às minhas irmãs que acreditaram sempre em mim e que tantas vezes mostraram o orgulho que sentem por mim.

Aos meus amigos, aos da faculdade que se tornaram família e com os quais cresci e aprendi muito nos últimos cinco anos, nada termina aqui, é apenas uma etapa e a todos os outros que comigo vão estando presentes ao longo da vida. À Andreia Fernandes um especial obrigada pela paciência e pela motivação, a nossa caminhada foi longa e cheia de lutas, mas juntas acreditamos sempre que seria possível e hoje cá estamos a dar um passo final nesta etapa que tanto nos orgulha. À Joana Azevedo, à Susana Almeida e à Paula Paiva por todos os momentos em que não consegui estar com vocês porque o tempo não permitia, obrigado por manterem sempre a minha amizade.

Por fim, quero agradecer ao Tadeu, meu namorado, amigo e porto de abrigo, que com dedicação, força, carinho e compreensão, me ajudou a superar este desafio.

A Coimbra,

À Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra,
À Saudade.

RESUMO

A Administração Pública enfrenta hoje problemas sérios no que diz respeito à satisfação dos seus recursos humanos. Quando os trabalhadores não estão satisfeitos, isso reflete-se no serviço que estes prestam aos utentes (utilizadores).

Desta forma, existe cada vez mais necessidade de compreender e de melhorar as condições de trabalho dos funcionários para que estes possam prestar um melhor serviço o que resultaria numa melhoria dos serviços públicos em geral.

Este relatório de mestrado tem como objetivo avaliar a satisfação dos funcionários da ASAE.

Para o efeito, recolheu-se uma amostra constituída por 105 funcionários.

Os resultados demonstram, de uma forma geral, que a satisfação geral dos funcionários está relacionada positivamente com a gestão e o sistema de gestão e as condições de trabalho.

Palavras-Chave: Administração Pública, Gestão da Qualidade e Satisfação

ABSTRACT

Public administration today faces serious problems regarding employee satisfaction. When workers are not happy this is reflected in the service they provide to users (users).

Thus, there is a growing need to understand and improve working conditions for employees so that they can provide better service which would result in an improvement of public services in general.

This work aims to study the satisfaction of ASAE employees. For this purpose, we collect a sample consists of 105 employees.

The results shows, the overall satisfaction of employees depends on their satisfaction whit internal management and work conditions

Keywords: Public Administration, Quality Management and Satisfaction

ÍNDICE GERAL

AGRADECIMENTOS.....	1
RESUMO.....	3
ABSTRACT.....	4
LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS.....	8
ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES.....	10
ÍNDICE DE TABELAS.....	10
CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO.....	11
1.1 Contexto da investigação.....	11
1.2 Objetivo da investigação.....	12
1.3 Estrutura do trabalho.....	12
CAPÍTULO 2 – ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	13
2.1 Introdução.....	13
2.2 “New Public Management”.....	13
2.3 Reinvenção do Governo.....	16
2.4 New Public Service (NPS).....	16
2.5 Reformas da Administração Pública.....	17
2.5.1 Reforma Administrativa do “Estado Novo”.....	17
2.5.2 Reforma Administrativa depois da Revolução de 25 de Abril de 1974 (1974 – 1985) ..	19
2.5.3 A Reforma Administrativa como “New Public Management” (1986-1995).....	22
2.5.4 A Reinvenção da Administração Pública (1996 – 1999).....	26
2.6 Gestão da Qualidade.....	27
2.6.1 Gestão da Qualidade na Administração Pública.....	29
2.6.2 Instrumentos de qualidade utilizados na Administração Pública.....	29
2.6.2.1 Modelo EFQM.....	30
2.6.2.2 <i>Common Assesment Framework - CAF</i>	33
2.6.2.3 ISO 9001:2015.....	34
2.7 Gestão da Qualidade e dos Recursos Humanos na Administração Pública.....	37
2.7.1 A Satisfação.....	39

2.8 Conclusão.....	41
CAPÍTULO 3 – APRESENTAÇÃO DA ENTIDADE DE ESTÁGIO E QUADRO CONCETUAL DE INVESTIGAÇÃO	42
3.1 Introdução	42
3.2 Apresentação da entidade de acolhimento	42
3.3 Objetivos e hipóteses de trabalho.....	43
3.4 Metodologia Utilizada.....	45
3.5 Recolha de dados	45
3.6 Questionários e medidas	47
3.6.1. A variável Satisfação Geral (SG).....	48
3.6.2. A variável Satisfação com a Gestão e o Sistema de Gestão (SGSG).....	48
3.6.3. A Variável Satisfação com as Condições do Trabalho (SCT)	49
3.6.4. A Variável Satisfação com a Segurança e Saúde no Trabalho (SSST).....	49
3.6.5. A variável Satisfação com o Envolvimento, Participação e Relações Interpessoais (SEPRI)	49
3.7 Estudo das qualidades psicométricas	50
3.8 Conclusão.....	51
CAPÍTULO IV – RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	52
4.1 Introdução	52
4.2 Análise descritiva das variáveis	52
4.3 Análise Correlacional.....	53
4.4 Regressão Linear	55
4.5 Discussão de Resultados	58
4.6 Conclusão.....	59
CAPÍTULO 5 – CONCLUSÕES	60
5.1 Conclusão Geral.....	60
5.2 Implicações para os gestores.....	60
5.3 Limitações do Estudo.....	61
5.4 Diretrizes para futuros trabalhos	61

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	63
ANEXOS	66

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ASAE – Autoridade de Segurança Alimentar e Económica

FDUC – Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra

SMA – Secretariado para a Reforma Administrativa

NPS – New Public Service

DCP – Departamento Central de Pessoal

CREAP – Comissão de Racionalização de Efetivos da Administração Pública

INA – Instituto Nacional de Administração

CFAP – Centro de Formação da Administração Pública

CEFA – Centro de Estudos e Formação Autárquica

CECRA – Gabinete de estudos da reforma administrativa

CICTRA – Centro de Informação Científica e Técnica sobre a Reforma Administrativa

DGEFAP – Direção-geral do Emprego e Formação

GETAL – Gabinete de Estudos Técnicos de Apoio Legislativo

DGAP – Direção-geral da Administração Pública

SIADAP – Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

GAFEEP – Gabinete de Análise de Financiamento pelo Estado das Empresas Públicas

DGOA – Direção-geral da Organização Administrativa

INFOME – Sistema de informação ao cidadão

INFOCID – Sistema interdepartamental de informação aos utentes dos serviços públicos

PROFAP – Programa integrado de formação e de modernização da função pública

CEJUR – Centro jurídico

IGAP – Inspeção-geral da Administração Pública

RIMA – Rede intergovernamental de Modernização Administrativa

IGDAP - Instituto de Gestão de base de Dados da Administração Pública

GQT – Gestão da Qualidade Total

ISO - International Standard Organization

EFQM - European Foundation for Quality Management

CAF - Common Assessment Framework

RADAR - Results, Approaches, Deploy, Access and Refine

PDCA - Plan Do Check Action

UR – Unidade Regional

DRAL – Departamento de Riscos Alimentares e Laboratórios

CTFP – Contrato de Trabalho em Funções Públicas

SG – Satisfação Geral

SGSG - Satisfação Geral com o Sistema de Gestão

SCT – Satisfação com as Condições do Trabalho

SSST - Satisfação com a Segurança e Saúde no Trabalho

SEPRI - Satisfação com o Envolvimento, Participação e Relações Interpessoais

SPSS - Statistical Package for Social Sciences

ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1. Modelo de Excelência EFQM (1991)	33
Ilustração 2. Modelo CAF	34
Ilustração 3. Representação da Estrutura da Norma Internacional ISO 9001:2015 no ciclo PDCA (Plan-Do-Check-action)	36

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 . Componentes doutrinários do "New Public Service"	15
Tabela 2. Reforma Administrativa do "Estado Novo"	19
Tabela 3. A Revolução de Abril e a Reforma da Administração Pública	20
Tabela 4. A Reforma Administrativa entre 1986-1995	24
Tabela 5. A Reforma Administrativa entre 1996 e 1999	27
Tabela 6. Organização do trabalho no setor público	39
Tabela 7. Caracterização da amostra	46
Tabela 8. Constituição final de cada variável	50
Tabela 9. Análise descritiva das variáveis	53
Tabela 10. Matriz de correlações das variáveis de estudo	54
Tabela 11. Resultado da regressão linear múltipla	56

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

1.1 Contexto da investigação

Nos últimos anos assistiu-se em Portugal a um descontentamento cada vez maior por parte dos funcionários da Administração Pública. Políticas de contenção da despesa, tais como salários diminuídos e aumentos da carga horaria, refletem-se no (des) contentamento dos funcionários.

É cada vez mais importante conhecer o que leva à satisfação dos funcionários públicos, porque é através deles que os serviços são prestados aos utentes (utilizadores), e resultados mais eficazes, dependem da motivação e satisfação dos recursos humanos.

Com a revolução industrial, o termo qualidade começou a ser associado ao controlo estatístico da qualidade (conformidade do produto com as especificações) de seguida predominou a garantia da qualidade, baseada no cumprimento de normas, como as da *International Organization for Standardization* – ISO (criada em 1994), recentemente foi introduzido o conceito de qualidade total (*Total Quality Management* - TQM), destinado a ser utilizado como estratégia global de gestão para toda a organização (Carapeto & Fonseca, 2006).

A qualidade é reconhecida sob forma de atitude, sujeita a uma avaliação contínua e permanente. Enquanto, a satisfação é referida como uma medida específica de transação. (Parasurman, Zeithaml & Berry, 1988).

A satisfação no trabalho é descrita como “sentimentos que um trabalhador tem sobre o seu trabalho (Smith, 1969) ou ainda como “um estado emocional agradável ou positivo resultante da avaliação das próprias experiências de trabalho ou de emprego” (Locke, 1976).

As definições mais recentes no campo da Administração Pública descrevem a satisfação no trabalho como “uma resposta afetiva ou emocional em direção aos vários aspetos do trabalho” (Kim, 2005).

1.2 Objetivo da investigação

Este trabalho tem como objetivo estudar a satisfação geral dos funcionários da ASAE, através de um conjunto de variáveis que medem a satisfação com: o sistema de gestão; com as condições de trabalho; com a segurança e saúde no trabalho e com o envolvimento, participação e relações interpessoais.

1.3 Estrutura do trabalho

Em termos estruturais, este relatório encontra-se dividido em cinco capítulos. O presente capítulo que é a introdução são definidos os objetivos deste trabalho e a sua estrutura que segue.

No segundo capítulo procede-se à revisão da literatura, começando por abordar de forma breve os diferentes modelos e reformas da Administração Pública, o seu enquadramento à luz dos princípios da Gestão da Qualidade e a satisfação dos Recursos Humanos como critério para alcançar melhoria na qualidade dos serviços públicos.

No terceiro capítulo é apresentado a entidade acolhedora do estágio e o quadro conceptual de investigação. Define-se os objetivos de pesquisa, as hipóteses de trabalho, o modelo concetual, a metodologia, a recolha de dados, o questionário e medidas.

O quarto capítulo é dedicado à análise de dados e de resultados decorrentes da especificação do modelo de pesquisa. Faz-se uma análise descritiva das variáveis de estudo, da análise correlacional e da regressão linear.

Por último, no quinto capítulo, produzem-se as conclusões finais expondo-se as implicações para os gestores, as limitações do caso de estudo e as diretrizes para futuros trabalhos.

CAPÍTULO 2 – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1 Introdução

No presente capítulo é feita a revisão da literatura. São expostos os diferentes modelos de Administração Pública e a sua evolução assim como a reforma administrativa nos seus diferentes períodos. De seguida expõem-se os pressupostos da gestão da qualidade numa visão geral e sua aplicação à Administração Pública, passando pela Satisfação.

2.2 “New Public Management”

O conceito do “New Public Management” vem substituir a gestão pública tradicional através de processos e técnicas de gestão empresarial (Rocha, 2014).

Segundo os autores: “New public management” e a administração pública tradicional são sistemas de administração que se distinguem por:

- Os objetivos do sistema administrativo público tendem a ser fixado em termos gerais, e raramente são revistos ou mudam. No “New Public Management”, por sua vez, os objetivos estão claramente definidos.
- O critério mais importante no sistema administrativo público consiste em evitar erros e fazer as coisas de forma correta. No “New Public Management” o critério de sucesso consiste em atingir os objetivos, normalmente expressos quantitativamente.
- O uso eficiente e económico dos recursos é secundário no sistema administrativo público, mas de primeira importância na criação de sistemas efetivos de gestão.
- O sistema administrativo público tende a ter uma cultura onde as responsabilidades são definidas de forma precisa. As estruturas tendem a ter hierarquias alongadas reportando a autoridade e responsabilidade ao topo da hierarquia. No “New Public Management” existe uma cultura de tarefa, estruturas hierárquicas mais achatadas com maior delegação de poder e tomada de decisões partilhada.

- O papel do “Administrador” (Administração Pública tradicional) consiste predominantemente em servir de árbitro e intérprete das regras. Em contraste, o gestor (New Public Management) é proactivo, procura oportunidades e recursos.

(Hood, 1991) refere que embora haja diferenças em ambos os sistemas de Administração, o “New Public Management” assume diferentes escolas e diferentes perspectivas.

A tabela 1 resume as diferentes doutrinas e significados.

Tabela 1 . Componentes doutrinários do "New Public Service"

Nº	Doutrina	Significado	Justificação Típica
1	Profissionalização da gestão nas organizações públicas	Gestores bem visíveis no topo das organizações, com liberdade de gerir e com poder discricionário	A responsabilidade requer concentração de autoridade e não difusão do poder
2	Standards explícitos e medidas de performance	Objetivos bem definidos e mensuráveis como indicadores de sucesso	Responsabilidade significa objetivos claramente definidos; eficiência necessita de atenção aos objetivos
3	Ênfase no controlo de outputs	Alocação de recurso e recompensas com ligação à performance	Necessidade de insistir nos resultados e não nos processos
4	Viragem no sentido da desagregação das unidades do setor público	Divisão do setor público em unidades corporizadas, organizadas por produtos, com orçamentos próprios e com negociação com cada uma delas	Tornar as unidades capazes de serem geridas; separar provisão de produção, usando contratos e franchises dentro e fora do setor público
5	Insuflar a competição no setor público	Mudança no sentido de contratos a prazo	A competição é a chave para baixar custos e melhorar standards
6	Insistência em estilos de gestão e práticas de gestão privada	Mudança de um estilo de serviço público militar para o mais flexível, quanto os salários e duração dos contratos	Necessidade de introduzir instrumentos de gestão empresarial no setor público

7	Insistência na parcimónia e disciplina no uso de recursos humanos	Cortar custos, aumentar a disciplina de trabalho	Necessidade de verificar a procura de recursos do setor público e fazer mais com menos
----------	---	--	--

Fonte: (Rocha, 2014), adaptado de (Hood, 1991)

2.3 Reinvenção do Governo

No que diz respeito ao conceito de “Reiventing Government”, este foi desenvolvido por (David Osborne, 1993). As doutrinas centrais deste movimento são a eliminação de burocracia, mantendo os Administradores responsáveis pelos resultados mensuráveis, enfatizando a satisfação do cliente nas relações da agência com o público, capacitando os gerentes de linha de frente tomar suas próprias decisões, subcontratação, sempre que possível com o setor privado para a entrega de serviço público.

2.4 New Public Service (NPS)

O conceito de New Public Service aparece em Denhardt & Denhardt. Esta corrente salienta a premissa de que o foco da gestão pública deve ser nos cidadãos, na comunidade e na sociedade civil. O papel primordial dos funcionários públicos é ajudar os cidadãos a articular e satisfazer os seus interesses, em vez de controlar ou guiar a sociedade. O modelo do “New Public Service” aproxima a gestão pública do ponto de vista da teoria democrática, como premissa a noção de uma cidadania ativa e envolvida. O modelo do “New Public Service” reafirma ainda a importância de um “ethos” de serviço público, enfatizando os valores e motivações dos funcionários públicos dedicados ao bem público (Denhardt & Denhardt, 2000).

O “New Public Service” é constituído por 7 princípios: (Denhardt & Denhardt, 2000)

1. Procurar o interesse público;
2. Valorizar a cidadania;
3. Pensar estrategicamente e atuar democraticamente;
4. Prestar contas;
5. Servir e não mandar;

6. Valorizar as pessoas;
7. Respeitar os ideais do serviço público.

2.5 Reformas da Administração Pública

Cada reforma é modelada pela história administrativa de cada país sendo-o também para Portugal. Muitos dos contornos da atual Administração Pública portuguesa resultam duma cultura político-administrativa que continua a marcar o comportamento dos funcionários e dos cidadãos que se dirigem aos serviços públicos. (Rocha, 2014). É possível dividir o movimento de reforma administrativa em 4 fases:

1. Reforma Administrativa do “Estado Novo”
2. A Revolução de Abril de 1974 e a Reforma Administrativa (1974 – 1985).
3. Revolução Managerial da Administração Pública Portuguesa (1985 – 1995).
4. Governo Socialista e Reforma Administrativa (1995 – 1999).

2.5.1 Reforma Administrativa do “Estado Novo”

Segundo (Rocha, 2014), o Senhor Doutor Oliveira Salazar, Ministro das Finanças e posteriormente Presidente do Conselho de Ministros, visava transformar a Administração Pública num instrumento subordinado à sua conceção de Estado: Um Estado Administrativo, onde não existiam partidos políticos e onde o parlamento, a então Assembleia Nacional, tinha funções meramente decorativas.

Neste período assistiu-se à reforma das finanças públicas e da contabilidade pública pela lei de 1935. Publicou-se o Código administrativo em 1940. O corporativismo era então a coloração política de uma realidade mais profunda. O Doutor Oliveira Salazar era o topo da hierarquia, estruturada em diversos níveis. A Administração Pública tornou-se assim um sistema autoritário – burocrático, através do qual o Doutor Oliveira Salazar consolidou a sua posição.

Em 1969 é criado o Decreto-Lei nº 48 058 de 23 de novembro, que define o Secretariado da Reforma Administrativa. Tratava-se de um novo organismo de caráter técnico e permanente, órgão central incumbido de estudar, planear, coordenar e

acompanhar a execução das providências tendentes a promover, de forma permanente e sistemática, o aperfeiçoamento da administração pública e a melhoria da produtividade dos respectivos serviços, em correspondência com as exigências do desenvolvimento económico e social da Nação. Este instrumento de carácter intervencionista tinha como funções principais a conceção e assistência técnica.

A tabela 2 sintetiza, cronologicamente, a Reforma Administrativa do Estado Novo.

Tabela 2. Reforma Administrativa do "Estado Novo"

1926	Golpe Militar e início da Ditadura
1930	Criação da Inspeção Geral das Finanças e Reorganização do tribunal de Contas: Reforma da Contabilidade Pública
1933	Elaboração da Constituição do estado Novo
1935	Reforma da Função Pública, a qual regulamenta a organização estrutural, remunerações, gestão de recursos humanos, carreiras. O regime jurídico permaneceu inalterável até 1969 (Decreto-Lei nº 26 115 de 23 de novembro).
1967	Criação do Secretariado da Reforma Administrativa sob a Presidência do Conselho de Ministros (Decreto-Lei nº 48 058 de 23 de Novembro).
1968	Marcelo Caetano sucede ao Doutor Oliveira Salazar
1969	Primeira alteração da Lei Salazar de 1935
1970	O Secretariado da Reforma Administrativa é integrado no Secretariado Geral da Presidência do Conselho de Ministros.
1973	O Secretariado da Reforma Administrativa torna-se o Secretariado da Administração Pública (uma espécie de Direção-Geral).

Fonte: (Rocha, 2014) Adaptado de (OCDE, nº13, Priorité aux Citoyens, 1996: pág. 101-102)

2.5.2 Reforma Administrativa depois da Revolução de 25 de Abril de 1974 (1974 – 1985)

Segundo (Rocha 2014), a revolução de 25 Abril de 1974 trouxe apenas algumas mudanças. A responsabilidade estava consignada a duas entidades - À Presidência do Conselho de

Ministros ou à Secretaria de Estado, salvo, no sétimo governo constitucional em que a Modernização estava a cargo do Ministério da Administração Pública.

Este período foi marcado por algumas reformas, e pela forte instabilidade política instalada, como é possível verificar-se na tabela 3.

Tabela 3. A Revolução de Abril e a Reforma da Administração Pública

1974	Revolução de 25 de Abril de 1974. Seis governos provisórios até 1976.
1975	Criação da Direção Geral da Função Pública e da Direção Geral da Organização Administrativa, colocadas sob a alçada do Ministério da Coordenação Territorial, juntamente com um Secretariado de Estado da Administração.
	As atribuições relativas à Administração Pública são integradas no Ministério da Administração Interna.
1976	Criação de um Departamento Central do Pessoal (DCP) cuja função foi integrar o pessoal das ex-colónias, mas que pela primeira vez desenvolveu formação e recrutamento.
1977	As responsabilidades respeitantes à Administração Pública são integradas na Presidência do conselho de Ministros.
	Criação de um Instituto de Informática , o qual absorveu a Direção-Geral da Organização Administrativa.
1978	O segundo governo constitucional criou o Ministério da Reforma Administrativa . O Departamento Central de pessoal é substituído pela Direção-Geral do Emprego e Formação .
	O terceiro governo constitucional desmantelou o Ministério da Reforma Administrativa, Colocando a Administração Pública afeta ao Conselho de Ministros com um Secretário de Estado da Reforma Administrativa.

	Criação durante o quarto governo constitucional da Comissão de Racionalização de Efetivos da Administração Pública (CREAP) .
1979	No quinto governo constitucional a responsabilidade da Administração Pública ficou de baixo da alçada da Presidência do Conselho de Ministros.
	Homologação duma série de leis sobre o estatuto dos quadros superiores , com a criação dum sistema transparente de recrutamento no conjunto da Administração assim como dum sistema de carreiras e regime disciplinar .
	Criação do Instituto Nacional de Administração (INA) .
	Criação das Comissões de Coordenação Regional .
	Lei das Finanças Locais.
1980	Com o sexto governo constitucional, a reforma administrativa continua sob a alçada da Presidência do Conselho de Ministros.
	Criação do Centro de Formação da Administração Pública (CFAP) .
	Criação do Centro de Estudos e de Formação Autárquica (CEFA) .
1981	Criação do Ministério da Reforma Administrativa no âmbito do sétimo governo constitucional.
	Criação do Gabinete de Estudos da Reforma Administrativa (CECRA) e do Centro de Informação Científica e Técnica sobre a Reforma Administrativa (CICTRA).
1983	Com o nono governo constitucional é desmantelado o Ministério da Reforma Administrativa, passando a sua responsabilidade para a Presidência de Conselho de Ministros.
	A responsabilidade de formação é atribuída à Direção – Geral do Emprego e Formação (DGEFAP) .

	Introdução do Sistema de Avaliação dos Funcionários .
1984	Criação do Gabinete de Estudos Técnicos de Apoio Legislativo (GETAL) junto do Ministério da justiça cuja função consistia em participar na revisão e redação das leis e em avaliar a qualidade jurídica dos decretos-leis.
	Revisão da lei relativa às finanças locais.
1985	Promulgação do decreto-lei sobre reestruturação de carreiras .
	Todas as tarefas respeitantes à Administração Pública são confiadas à Direção – Geral da Administração Pública, (DGAP), posta sob alçada do Ministério das Finanças.

Fonte: (Rocha 2014), adaptado de (OCDE, nº13, Priorité aux Citoyens, 1996)

Apesar das reformas levadas a cabo não terem sido de grande impacto, é de ressaltar que algumas medidas, segundo o autor, foram mais significativas, designadamente:

- A institucionalização do poder local;
- A criação do Instituto Nacional de Administração (INA) e do Centro de Estudos e Formação Autárquica (CEFA);
- A criação do gabinete de Estudos da Reforma Administrativa.

2.5.3 A Reforma Administrativa como “New Public Management” (1986-1995)

O Secretariado para a Modernização Administrativa (SMA) criado em 1986 tinha como missão promover a inovação e a modernização. Segundo (Rocha, 2014), entre outras coisas competia a esta entidade:

- Promover a modernização administrativa;
- Encorajar os serviços administrativos, desempenhando um papel de animador;
- Fornecer conselhos técnicos;
- Proceder a avaliação das medidas de modernização.

A OCDE fez uma análise da Reforma Administrativa deste período (1986-1995) onde destacava a experiência portuguesa. Segundo a orientação deste organismo, a reforma não passa somente por mudar estrutura, era necessário uma cultura organizacional, orientação para o utente (cidadão), consensos na implementação de medidas de modernização e a criação de “agentes de mudança” nos serviços, (OCDE,1997).

A tabela 4 indica, cronologicamente, algumas reformas deste período.

Tabela 4. A Reforma Administrativa entre 1986-1995

1986	O décimo governo constitucional é o primeiro a consagrar um capítulo específico à reforma administrativa.
	Criação do Centro de Estudos Técnicos e de Apoio legislativo.
	Desmantelamento da Secretaria de Estado da Reforma Administrativa e criação do Secretariado para a Reforma Administrativa (SMA).
	As responsabilidades em matérias de formação passam para a Direção Geral da Administração Pública (DGAP).
1987	Décimo primeiro governo constitucional, cujo programa impõem objetivos ambiciosos: modernização da Administração; alteração do estatuto dos funcionários; melhor gestão dos recursos, e promoção de serviço a clientes.
	Criação do Gabinete de Análise de Financiamento pelo Estado das Empresas Públicas (GAFEEP).
	Criação da Comissão Empresas – Administração
	Fusão do Instituto de Informática e da Direção – Geral da Organização Administrativa (DGOA).
1988	Criação do posto de Subsecretário de Estado para a Modernização Administrativa.
	Adoção da lei da privatização das empresas públicas, autorizando a sua transformação em sociedades.
1989	Início do programa de Privatização em larga escala.
	Transformação do subsecretariado de Estado para a Modernização Administrativa em Secretário de Estado.
	Reforma do Sistema Retributivo da Função Pública.
	Lançamento de Protocolos de Modernização Administrativa.
1990	Nova lei sobre a contabilidade pública.

	Iniciação dos planos setoriais de modernização .
	Proclamação do dia nacional da desburocratização.
	Criação do programa sobre Justiça e Cidadãos , visando aproximar o Ministério da Justiça dos Cidadãos.
1991	O programa do décimo segundo governo constitucional toma como objetivo prioritário a melhoria da qualidade dos serviços públicos .
	Promulgação do Código do Procedimento Administrativo .
	Regulação dos Orçamentos por Programas .
	Lançamento no âmbito do Ministério da Educação dum sistema de informação ao cidadão (INFOME).
	Criação do Sistema Interdepartamental de Informação aos utentes dos serviços públicos (INFOCID).
1992	Criação da Comissão para a Qualidade e Racionalização da Administração Pública .
	Reforma do sistema da Contabilidade Pública, em ordem a melhor controlar as despesas.
	Leis dos Disponíveis .
	As atividades de formação da DGAP são integradas no INA e CEFA e colocadas sob a responsabilidade da Secretária de Estado para a Modernização Administrativa.
	Lançamento do programa integrado de formação e de modernização da função pública (PROFAP).
	Criação do centro jurídico (CEJUR), responsável por fornecer assistência jurídica à Presidência do Conselho de Ministros.
1993	Publicação da Carta para a Qualidade .
	Lei de Acesso aos Documentos da Administração Pública
	Carta Deontológica do Serviço Público
	Programa Integrado de Formação para a Modernização da Administração Pública (PROFAP) .

	Divulgação das Mil Medidas de Modernização Administrativa .
1994	Intensificação das ações no domínio da Qualidade .
	Estudo da OCDE sobre a Modernização da Administração Pública Portuguesa.
	Relatório “Renovar a Administração”
1995	PROFAP II
	Promoção das Cartas de Qualidade nos Serviços Públicos .
	Lançamento experimental de um protótipo de “quiosque” de serviços.
	Décimo terceiro Governo Constitucional de Outubro liderado pelo Partido Socialista, sendo os assuntos de modernização administrativa entregues à Secretaria de Estado da Administração Pública.

Fonte: (Rocha, 2014), adaptado de (OCDE 1997).

Segundo Rocha (2014), durante o período de 1986 – 1995, pode-se destacar duas fases importantes para a reforma administrativa. Uma primeira fase onde o objetivo passaria por ser uma redução de custos através da implementação de medidas de desintervenção e da desburocratização de serviços e de procedimentos. Esta primeira fase teve uma duração de 5 anos (entre 1986 e 1991).

A segunda fase acontece a partir de 1992, com o objetivo principal de aumentar a Qualidade dos serviços e a confiança dos cidadãos nas instituições públicas.

2.5.4 A Reinvenção da Administração Pública (1996 – 1999)

Neste período o processo de Reforma Administrativa sofreu alterações significativas.

Foi dada uma especial atenção aos Recursos Humanos na Administração Pública, intensifica-se o relacionamento entre o Cidadão e a Administração e aparece uma nova versão da Qualidade, será feita uma abordagem mais pormenorizada de seguida (ver tabela 5).

Tabela 5. A Reforma Administrativa entre 1996 e 1999

1996	Revogação do Diploma dos Disponíveis.
	Criação do Fórum Cidadão – Administração.
	Criação do Conselho Superior da Administração e Função Pública.
	Instituição obrigatória do Livro de Reclamações nos Serviços Públicos.
	Definição dos princípios a que deve obedecer o Relatório Anual de Atividades e Organismos da Administração Pública.
	Definição das regras da Auditoria de Recursos Humanos e de Modernização Administrativa.
	Lei do Balanço Social para a Administração Pública.
	Recrutamento Geral da Função Pública.
1997	Criação da Inspeção – Geral da Administração Pública (IGAP).
	Criação duma estrutura de projeto destinada a implementar a Loja do Cidadão (Resolução do Conselho de Ministros nº 176/97 de 21 de outubro).
	Regulação do Estatuto do Pessoal Dirigente.
	Criação de Rede Intergovernamental de Modernização Administrativa (RIMA).
	Primeiras Jornadas de Modernização Administrativa, organizadas pelo SMA.
1998	Institucionalização da Loja do Cidadão.
	Instituto de Gestão da Base de Dados dos Recursos Humanos da Administração Pública (IGDAP).

Fonte: (Rocha, 2014), adaptado de (Relatório da Secretaria de Estado da Administração Pública)

2.6 Gestão da Qualidade

O conceito de qualidade é expresso numa série de perspetivas que se completam. Entre elas destaca-se:

- A qualidade pode ser definida pela oportunidade de carácter adequado (OCDE, 2001);

- Grau de satisfação dos requisitos de um conjunto de características intrínsecas; (ISO 9000:2005)

A gestão da qualidade tem uma série de características: (Moldoveanu, 2005).

- O objetivo é adquirir a satisfação do cliente;
- A qualidade é definida por parte do cliente;
- Afeta todas as atividades da organização, quer sejam ou não diretamente relacionadas com o produto ou serviço;
- Envolve principalmente a gestão de toda a organização;
- Todas as pessoas estão envolvidas na sua aplicação;
- A participação é determinada pela convicção;
- A metodologia é particularmente dirigida para a prevenção;
- Pretende fazer as coisas certas “desde o início”;

A gestão da Qualidade Total (GQT), pode dizer-se que se traduz no envolvimento de todos os que trabalham numa organização (e nas atividades com ela associadas), num processo de cooperação que se concretiza no fornecimento de produtos e serviços que vão ao encontro das necessidades e expetativas dos seus utentes /utilizadores (Dale & Cooper, 1995).

A gestão da Qualidade baseia-se em 7 princípios (ISO 9001:2015):

- Foco no Cliente;
- Liderança;
- Comprometimento das pessoas;
- Abordagem por processos;
- Melhoria;
- Tomada de decisão baseada em evidências;
- Gestão das relações.

2.6.1 Gestão da Qualidade na Administração Pública

Uma visão geral sobre o aparecimento da qualidade na Administração Pública pode ser encontrada em (Massey, 1999). Este autor sublinha a ideia segundo a qual o “impulso para a qualidade” estava presente no setor público na última metade dos anos 80 e numa escala mais larga na década de 90, permitindo que a qualidade se tornasse “termo central na retórica contemporânea” um dos assuntos e preocupações centrais da modernização administrativa.

A GQT foi inicialmente aplicada ao setor privado com o objetivo de uma monitorização integral no sentido de averiguar todas as atividades relevantes de uma organização, com vista a alcançar excelentes resultados de negócios (Matei & Sabin Andreescu, 2005). Qualidade é um conceito genérico também aplicado à Administração Pública.

A qualidade desempenhou sempre um papel importante no setor público. Podemos distinguir três fases na evolução. A primeira fase corresponde à qualidade no sentido do respeito pelas normas e pelos procedimentos, significando a ausência de arbitrariedade ou correção formal (o que de certa forma corresponde à conformidade com as especificações técnicas na indústria). A segunda fase, a partir dos anos sessenta do século XX, com a divulgação da gestão por objetivos, equipara a qualidade ao conceito de eficácia, significando a ausência de erros mas também a ligação ao objetivo de serviço (o que equivale à noção de Juran de aptidão para o uso). Por fim, uma terceira fase, a partir da década de 80, faz corresponder a qualidade à satisfação do cliente, assimilando a noção de gestão da qualidade total (Carapeto & Fonseca, 2006).

2.6.2 Instrumentos de qualidade utilizados na Administração Pública

As metodologias de qualidade utilizadas na Administração Pública são:

- O Modelo EFQM;
- O modelo CAF;
- E a ISO 9001.

2.6.2.1 Modelo EFQM

O Modelo de Excelência da *European Foundation for Quality Management* (EFQM) é utilizado para a (auto) avaliação de uma organização, um exercício através do qual é avaliado um conjunto de 9 critérios detalhados. Estes critérios estão alicerçados em 8 Conceitos Fundamentais da Excelência, e pontuada através da filosofia RADAR (Resultados, Abordagens; Desdobrar; Avaliar e Refinar). É uma estrutura de avaliação dinâmica, uma ferramenta de gestão que proporciona uma abordagem estruturada para questionar o desempenho de uma organização.

O Modelo de Excelência da EFQM é composto por três componentes integrados:

i) Os Conceitos Fundamentais da Excelência, que definem os princípios subjacentes para uma organização alcançar a excelência, sustenta os seguintes princípios:

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

ii) Os Critérios da EFQM convertem os Conceitos Fundamentais numa ferramenta de gestão. E são eles:

- Liderança;
- Pessoas;
- Política e Estratégia;
- Parcerias e Recursos;
- Processos;
- Pessoas;
- Clientes;
- Sociedade;
- Desempenho.

iii) O RADAR- estrutura de avaliação dinâmica, ferramenta de gestão que proporciona uma abordagem estruturada para questionar o desempenho de uma organização.

A um nível mais global, a lógica do RADAR estabelece que uma organização necessita:

- Determinar os Resultados que espera alcançar como parte da sua estratégia.
- Planear e desenvolver um conjunto integrado de Abordagens sólidas para alcançar os resultados requeridos, tanto no presente como no futuro.
- Desdobrar as abordagens de uma forma planeada garantindo a sua implementação.

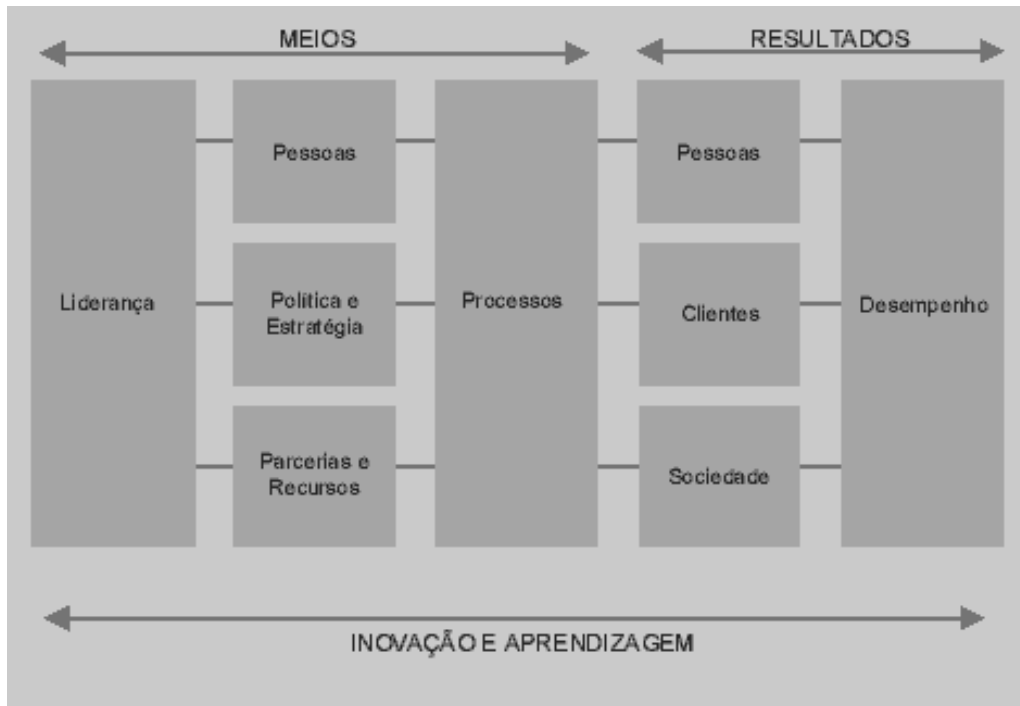
- Avaliar e Refinar as abordagens implementadas, através da monitorização e análise dos resultados alcançados e das atividades de aprendizagem realizadas.

Enquanto ferramenta de gestão, o Modelo de Excelência da EFQM, permite:

- Avaliar o desempenho da organização e identificar pontos fortes e áreas de melhoria;
- Integrar e alinhar os processos, procedimentos e ferramentas existentes, eliminando as duplicações;
- Introduzir uma cultura de melhoria contínua;
- Identificar quais as ações que, na realidade, estão a ter um impacto positivo nos resultados, quais as áreas que necessitam de uma maior atenção, e que abordagens devem tornar-se redundantes.

É princípio do Modelo de Excelência assegurar que todas as práticas de gestão de uma organização formem um sistema coerente, que este é melhorado continuamente, e que é executada a estratégia pretendida para a organização (apq.pt).

Ilustração 1. Modelo de Excelência EFQM (1991)



Fonte: *European Foundation for Quality Management (EFQM)*

2.6.2.2 Common Assessment Framework - CAF

A Estrutura Comum de Avaliação (CAF) cuja origem é o EFQM é um modelo de Gestão da Qualidade Total adotado para o setor público. Inspirado no Modelo de Excelência da Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade (*EFQM*). Este modelo baseia-se na premissa de que os resultados de excelência no desempenho organizacional, cidadãos/clientes, pessoas e sociedade são atingidos através da liderança que conduz a estratégia e planejamento, as pessoas, as parcerias, os recursos e os processos. Este modelo analisa a organização simultaneamente por diferentes ângulos promovendo uma análise holística do desempenho da organização. A *CAF (Common Assessment Framework)* é um modelo europeu que serve para avaliar e melhorar o desempenho organizacional, tendo como referência os princípios da Excelência. O modelo *CAF* baseia-se no pressuposto de que as organizações atingem resultados excelentes ao nível do desempenho na perspectiva dos cidadãos/clientes, colaboradores e sociedade quando têm lideranças que conduzem a

estratégia, o planeamento, as pessoas, as parcerias, os recursos e os processos (caf.dgaep.gov.pt).

Ilustração 2. Modelo CAF



Fonte: (caf.dgaep.gov.pt)

2.6.2.3 ISO 9001:2015

A família *ISO* (*International Standard Organization*) 9000 aborda vários aspetos da gestão da qualidade e contém alguns dos padrões mais conhecidos da *ISO*. Estes padrões fornecem orientação e ferramentas para as empresas e organizações que querem garantir que seus produtos e serviços atendem aos requisitos do cliente, e que a qualidade é continuamente melhorada (iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso_9000.htm)

As Normas da família *ISO* 9000 incluem:

- **ISO 9001:2015** - estabelece os requisitos de um sistema de gestão da qualidade
- *ISO* 9000:2015 - abrange os conceitos básicos e linguagem
- *ISO* 9004: 2009 – concentra-se em como fazer um sistema de gestão de qualidade mais eficiente e eficaz

- *ISO 19011: 2011* - estabelece orientações sobre auditorias internas e externas de sistemas de gestão da qualidade.

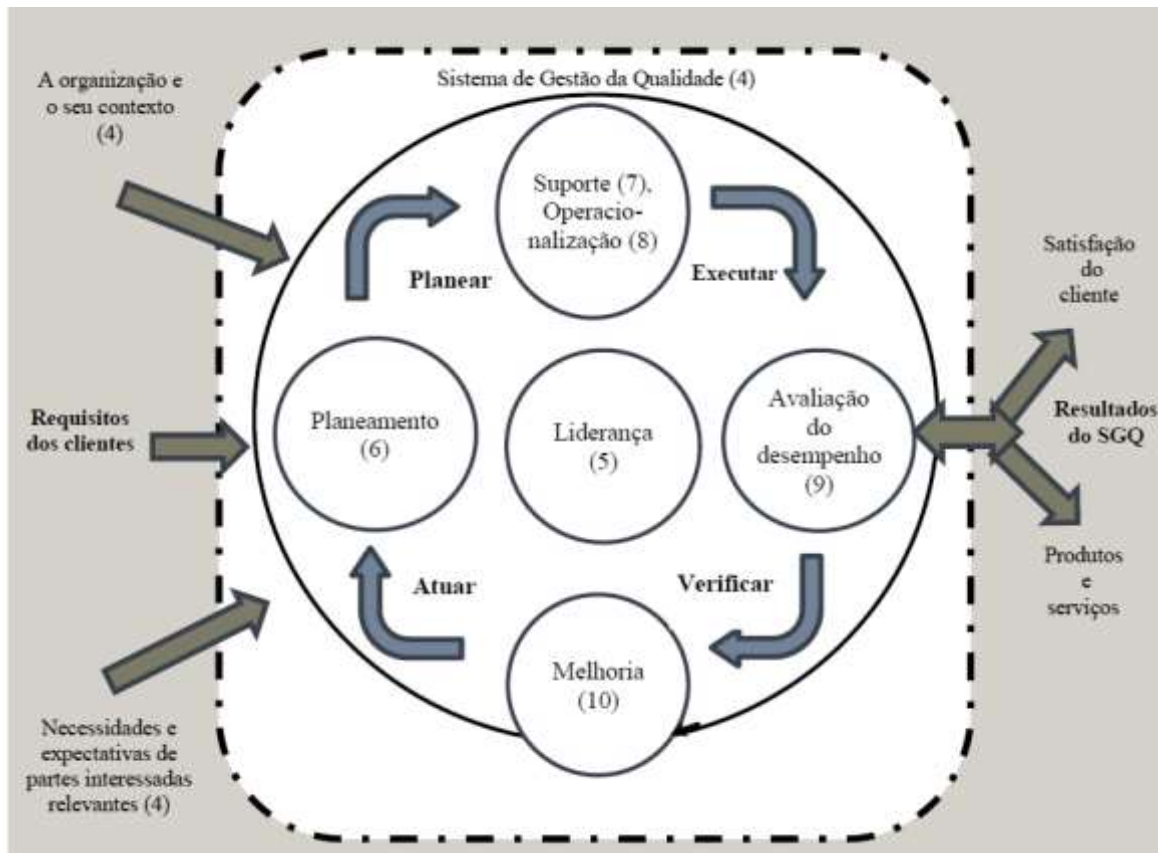
Sistema de Gestão de Qualidade – dirige e controla uma organização no que respeita à qualidade (*ISO 9000:2005*)

Esta norma (*9001:2015*) especifica requisitos para um sistema de gestão da qualidade quando uma organização:

- a) Necessita demonstrar a sua aptidão para, de forma consistente, fornecer produtos e serviços que satisfaçam tanto os requisitos do cliente como as exigências estatutárias e regulamentares aplicáveis;
- b) Visa aumentar a satisfação do cliente através da aplicação eficaz do sistema, incluindo processos para a melhoria do sistema e para garantia da conformidade tanto com os requisitos do cliente como com as exigências estatutárias e regulamentares aplicáveis.

Todos os requisitos desta Norma (*9001:2015*) são genéricos e pretende-se que sejam aplicáveis a qualquer organização, independentemente do seu tempo ou dimensão, ou dos produtos e serviços que fornece.

Ilustração 3. Representação da Estrutura da Norma Internacional ISO 9001:2015 no ciclo PDCA (*Plan-Do-Check-Act*)



Fonte: NP ISO 9001:2015

O ciclo PDCA (*Plan – Do – Check – Act*) pode ser aplicado a todos os processos e ao sistema de gestão de qualidade como um todo. (ISO 9001:2015)

Planear (Plan) – Estabelecer objetivos do sistema e os seus processos, bem como recursos necessários para obter resultados de acordo com os requisitos do cliente e as políticas da organização e identificar e tratar riscos e oportunidades;

Executar (Do) – Implementar o que foi planeado;

Verificar (Check) – monitorizar (e onde aplicável) medir os processos e os produtos e serviços resultantes por comparação com políticas, objetivos, requisitos e atividades planeadas e reportar os resultados;

Atuar (Act) – Empreender ações para melhorar o desempenho, conforme necessário.

2.7 Gestão da Qualidade e dos Recursos Humanos na Administração Pública

De um modo geral, a mudança organizacional na administração pública tem em vista melhorar o desempenho organizacional, reduzir os custos de financiamento, melhorar a qualidade dos serviços, aumentar a produtividade e inovar tanto nos serviços como na forma de os produzir. Mudanças desta natureza são, por sua vez, acompanhadas por mudanças culturais como a cultura de produtividade, da qualidade e do serviço ao cliente. São estes fatores que têm vindo a destacar a importância da gestão das pessoas, consideradas como recurso estratégico mais relevante para as organizações, dada a sua criatividade, inovação e potencial intelectual, características que marcam a diferença face aos outros recursos organizacionais. A função da gestão de recursos humanos deve estar orientada para as pessoas que trabalham na organização, e nesta medida é perentório mediar a satisfação dos recursos humanos. A qualidade de serviços prestados por uma organização pública depende da satisfação dos cidadãos-clientes, enquanto a qualidade do desempenho dos dirigentes (coordenadores ou gestores) depende da satisfação dos funcionários. (Carapeto & Fonseca, 2006).

Segundo (Carapeto & Fonseca, 2006) a função de recursos humanos centra-se hoje em cinco aspetos:

- Na gestão estratégica das pessoas para apoiar as necessidades organizacionais;
- Na gestão por competências para tirar todo o partido do potencial humano da organização, colocando-o ao serviço da estratégia ao mesmo tempo que motiva e desenvolve pessoas;
- Na gestão inovadora que desenvolve formas alternativas de organização do trabalho para estimular uma cultura colaborativa e participada;
- Na gestão do desempenho individual – incluindo das chefias – para otimizar o desempenho organizacional; e,
- Na criação de ambientes saudáveis que estimulam o bem-estar, a qualidade de vida e a felicidade no trabalho.

A gestão de recursos humanos é um tema central e estratégico da reforma do estado e da administração pública.

A tabela 6 apresenta a passagem do modelo burocrático para o modelo flexível na Administração Pública.

Tabela 6. Organização do trabalho no setor público

Em declínio:	Em emergência
Modelo Burocrático	Modelo Flexível (pós-burocrático)
(criado no início do século XX para eliminar o <i>patronage</i> e criar uma função pública de carreira)	(Práticas inovadoras para melhor o rendimento e a qualidade de vida no trabalho)
Estrutura hierárquica rígida, com múltiplos níveis.	Estrutura organizacional mais horizontal e mais flexível (eliminação de chefias intermédias).
Cadeia de comando de cima para baixo, centralização das decisões.	Participação dos trabalhadores nas decisões (<i>empowerment</i>), partilha de informação.
Divisão de trabalho especializada, discricção de tarefas de âmbito limitado.	Utilização crescente do trabalho em equipa, ampliação das tarefas desempenhadas.
Tarefas administrativas e repetitivas desempenhadas pela maioria dos trabalhadores.	Empregos mais especializados e com maior intensidade de saber.
Meios de trabalho regido por regras e regulamentos.	Delegação de responsabilidades.
Formação.	Aprendizagem contínua.
Mobilidade de carreira vertical para uma minoria.	Progressão horizontal e em espiral na carreira.
Fraca importância dada à questão do ambiente de trabalho.	Ambiente de trabalho positivo e saudável.

Fonte: (Carapeto & Fonseca, 2006) adaptado de (Lowe, 2001) e de (Zuurmond,1998)

2.7.1 A Satisfação

Desde o trabalho de (Happock, 1935), sobre satisfação no trabalho, o tema tem continuado a gerar interesse entre as disciplinas da psicologia (Argyle,1989); sociologia

(Hodson, 1985); economia (Hamermesh, 2001); ciências da gestão (Hunt, 1975) e administração pública (Wright & Kim, 2004).

O interesse na satisfação do trabalho, tanto para os investigadores como para os profissionais deve-se a várias razões. Por um lado a literatura indica que é necessário obter uma melhor compreensão da motivação dos funcionários, do comprometimento e da sua satisfação. Esta necessidade relaciona-se com fatores que estão positivamente correlacionados com o desempenho individual, que, por sua vez, afetam o desempenho organizacional (Den Hartog, Boselie, & Paauwe, 2004), Estudos demonstraram que a satisfação no trabalho está positivamente relacionada com o desempenho individual (Petty, 1984); (Judge, Thoresen & Patton, 2001);(Kim, 2005).

(Hunt, 1977), por exemplo, afirma que a satisfação corresponde a um julgamento ponderativo entre a experiência resultante de processos cognitivos e a integração dos elementos afetivos. Já para (Zeithalm & Bitner 2003), a satisfação é vista como a resposta do cliente a um determinado desempenho. É um julgamento das características de um produto e serviço que pode proporcionar um nível agradável ou desagradável de realização ao cliente. Assim, um cliente sentir-se-á satisfeito, na medida em que esse produto ou serviço vai de encontro às suas expetativas ou necessidades.

(Oliver, 1980) descreve a satisfação como um estado psicológico do cliente que advém do confronto entre emoções resultantes da confirmação das suas expetativas e dos sentimentos prévios relativos à experiência de consumo. Segundo este autor, o cliente cria expetativas em relação ao serviço ou produto e, após a sua utilização, faz uma avaliação do seu desempenho comparando a expetativa com a perceção da utilidade.

A satisfação é um critério e conceito associado aos modelos/ metodologias da gestão da qualidade (*EFQM e ISO 9001*).

A criação de modelos de qualidade específicos para o setor público, como a vertente do modelo da *European Foudation for Quality Management (EFQM)* para o setor público e o próprio modelo da *Cammom Assessment Framework (CAF)* torna cada vez

mais claro que no núcleo das preocupações com a qualidade está o cidadão. A centralidade da satisfação dos cidadãos é reconhecida pela própria CRP, que concebe uma administração próxima dos cidadãos, que assegure a participação dos interessados na sua gestão. A procura da qualidade depende da concretização desta diretiva constitucional de forma a permitir a evolução das rígidas estruturas burocráticas disfuncionais para os modelos organizacionais adaptáveis e flexíveis, em que a lógica hierárquica é substituída por estruturas orgânicas mais planas e com novos métodos de trabalho. Depende ainda do envolvimento de todos os membros da organização na busca da qualidade e, nessa decorrência, da introdução de modificações nos sistemas de gestão das organizações públicas, orientando-as para os resultados. Torna-se fundamental não só o papel dos dirigentes na condução da mudança, mas também e de forma decisiva o papel dos funcionários públicos que, através do desenvolvimento das suas competências, motivação e da mobilização da sua capacidade de ação (*empowerment*), criarem uma cultura de serviço orientada para a melhoria contínua e para a busca permanente da excelência, através da adoção de práticas inovadoras (Carapeto & Fonseca, 2006).

2.8 Conclusão

Neste capítulo foram apresentados os modelos da Administração Pública, o *New Public Management*, A reinvenção do Governo e o *New Public Service*. Analisou-se as reformas administrativas nos diferentes períodos da história de Portugal, a Gestão da Qualidade e os instrumentos utilizados na Administração Pública e ainda a importância da motivação e da satisfação na qualidade dos serviços públicos.

CAPÍTULO 3 – APRESENTAÇÃO DA ENTIDADE DE ESTÁGIO E QUADRO CONCEPTUAL DE INVESTIGAÇÃO

3.1 Introdução

Neste capítulo do trabalho apresenta-se a instituição de estágio, os objetivos da investigação, as hipóteses de trabalho, assim como a amostra selecionada. Será, ainda, apresentado o instrumento de medida e as suas qualidades psicométricas.

3.2 Apresentação da entidade de acolhimento

O estágio curricular do mestrado de Administração Pública Empresarial foi realizado na sede da Autoridade de Segurança Alimentar e Económica – ASAE, em Lisboa.

O Decreto-Lei nº 237/2005 de 30 de Dezembro de 2005 Cria a Autoridade de Segurança Alimentar e Económica e extingue a Inspeção Geral das Atividades Económicas, a Agência Portuguesa de Segurança Alimentar, I. P., e a Direcção-Geral de Fiscalização e Controlo da Qualidade Alimentar

A ASAE é uma entidade administrativa independente especializada no âmbito da segurança alimentar e da fiscalização económica. Deste modo, é responsável pela avaliação e comunicação dos riscos na cadeia alimentar, bem como pela disciplina do exercício das atividades económicas nos setores alimentar e não alimentar, mediante a fiscalização e prevenção do cumprimento da legislação reguladora das mesmas. No exercício da sua missão, a ASAE rege-se pelos princípios da independência científica, da precaução, da credibilidade e transparência e da confidencialidade.

A ASAE está dividida em 12 unidades operacionais: I – Porto; II – Barcelos; III – Mirandela; IV – Coimbra; V – Coimbra Norte; VI – Castelo Branco; VII – Lisboa; VIII – Lisboa Oeste; IX – Lisboa Sul; X – Santarém; XI – Évora e XII – Faro.

Distribuída por 3 unidades regionais, UR Norte, UR Centro e UR Sul.

3.3 Objetivos e hipóteses de trabalho

O objetivo geral desta investigação consiste em avaliar a satisfação geral dos funcionários da ASAE, no que respeita ao conjunto das suas condições de trabalho que estão transpostas nos critérios de avaliação destas circunstâncias pelo modelo *CAF* aqui adotado. Referimo-nos, então à gestão e sistema de gestão, às condições de trabalho, segurança e saúde no trabalho, e por fim, ao envolvimento, participação e relações interpessoais.

A satisfação no trabalho é uma das variáveis mais estudadas para justificar a (in) satisfação no trabalho. Por sua vez, A satisfação determina as atitudes e comportamento dos funcionários e isto tem impacto na qualidade dos serviços que prestam à comunidade em geral.

A satisfação no trabalho tem sido definida como “um estado emocional agradável ou positivo resultante da avaliação que os trabalhadores fazem das próprias experiências” (Locke, 1976)

A satisfação dos trabalhadores está dependente das condições de trabalho. Por sua vez, entende-se que estas condições sejam elas físicas ou de relacionamento, são influenciadas pelas contingências gerais externas por vezes alheias à organização (p.ex. situação político-económica), mas sobretudo, pelo contexto específico do trabalho, tais como as condições Físicas de segurança e operacionais do posto de trabalho, o acesso a recursos necessários ao bom desempenho das funções, as horas de trabalho, o relacionamento entre pares e com a hierarquia, as oportunidades de aprendizagem (formação), e outras oportunidades tais como a participação, o reconhecimento e progressão na carreira.

Neste âmbito sugere-se as seguintes hipóteses de pesquisa:

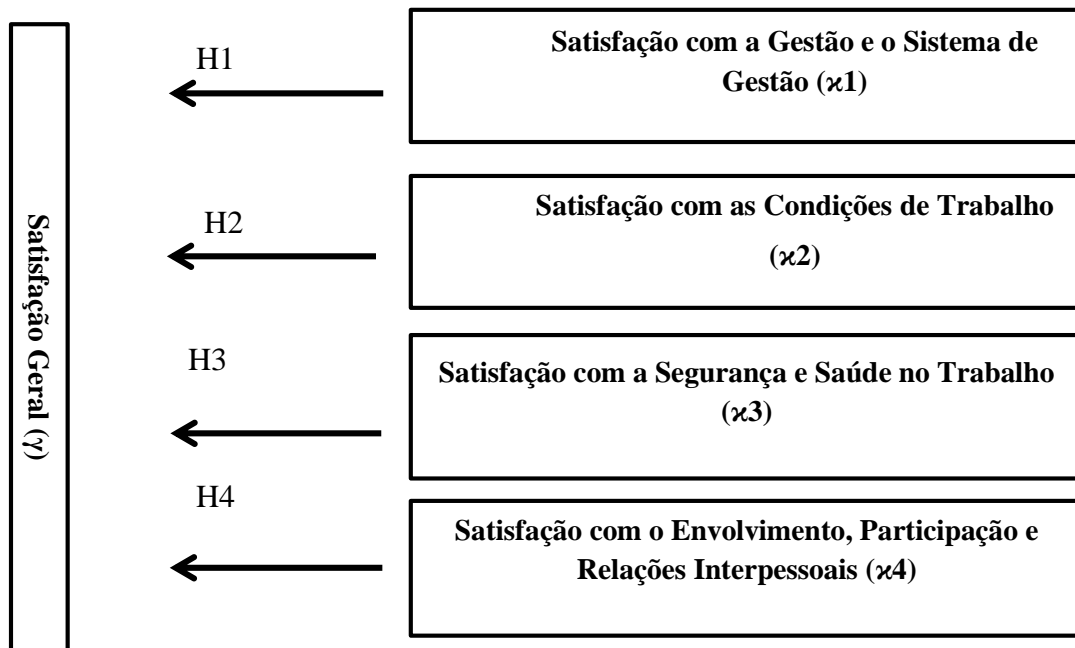
H1: *A satisfação Geral dos funcionários da ASAE está relacionada com a Satisfação com a Gestão e o Sistema de Gestão*

H2: *A satisfação Geral dos funcionários da ASAE está relacionada com a satisfação com as condições de trabalho,*

H3: *A satisfação Geral dos funcionários da ASAE está relacionada com a satisfação com a segurança e saúde no trabalho*

H4: *A satisfação Geral dos funcionários da ASAE está relacionada com Satisfação com o envolvimento, participação e relações interpessoais.*

Figura 4- Modelo Concetual de Análise



Elaboração própria

3.4 Metodologia Utilizada

No que diz respeito à abordagem de investigação, foi adotada uma abordagem dedutiva, formulam-se hipóteses, e pretende-se que a investigação permita testar essas hipóteses à luz das considerações teóricas.

3.5 Recolha de dados

A amostra deste estudo é constituída por funcionários públicos da Autoridade de Segurança Alimentar e Económica – ASAE. A amostra é constituída por 105 funcionários distribuídos pela sede e pelo departamento de riscos alimentares e laboratórios – DRAL, situados em Lisboa.

Esta amostra corresponde, sensivelmente, a 68,72% dos funcionários da ASAE.

A Recolha foi feita através de uma plataforma on-line onde os questionários chegavam de forma individual e anónima. Foram enviados 169 questionários, via e-mail, para os funcionários da ASAE, (Sede e DRAL). Dos 169 questionários enviados foram recebidos 105, representando uma taxa de resposta de 62,87%.

Os questionários (anexo) faziam-se acompanhar de um pequeno texto onde se dava a conhecer o objetivo da investigação (anexo).

Trata-se de uma amostra não probabilística, por conveniência. Este tipo de amostras são caracterizadas pela seleção dos elementos não depender da probabilidade, mas das causas relacionadas com as características do investigador/investigação.

Na tabela 7 podemos observar as características da amostra.

Tabela 7. Caracterização da amostra

	Género (%)	Idade (média)	Habilitações Literárias (%)	Anos de serviço na ASAE (média)	Vínculo (média)	Categoria / Cargo a que pertence (%)
Média	Masculino – 27.6%	48 anos	Mestrado/Doutoramento – 9.5%	6 Anos e 4 meses	CTFP – 71.4%	Assistente Operacional – 2.9%
	Feminino – 69.5%				Nomeação – 7.6%	Assistente Técnico – 27.6%
			Licenciatura – 51.4%		Comissão de Serviço – 9.5%	Técnico Superior – 41.9%
			12º Ano – 31.4%		Outro – 7.6%	Dirigente – 41.3%
	>12º Ano – 2.9%		Outro – 9.5%			

Fonte: SPSS

Pela análise da tabela 7, concluímos que a amostra é maioritariamente feminina, a média de idade situa-se nos 48 anos, 61% dos inquiridos têm habilitações ao nível do ensino superior, a média de anos de serviço é de 6 anos e 4 meses, o contrato de trabalho em funções públicas é o vínculo mais presente na amostra e, por último, 41,9% da amostra é representada por técnicos superiores.

3.6 Questionários e medidas

O inquérito por questionário foi o método escolhido para recolha de informação. Neste caso trata-se de um questionário de perguntas fechadas relativas à situação profissional e à satisfação no trabalho dos trabalhadores.

O questionário é de administração direta pois é o próprio inquirido que o preenche sem ajuda do investigador.

O questionário aplicado tem por base o modelo disponibilizado pela *Cammon Assessment Framework (CAF)*, e constitui uma técnica que permite a objetivação da informação.

O questionário foi elaborado com questões de resposta fechada. De acordo com (Herrero & Cuesta, 2005) a estrutura do processo de medição tem quatro níveis: i) **a variável**, propriedade que se quer medir – sendo, nesta pesquisa a satisfação; ii) **o atributo**, grau ou modalidade em que se manifesta a propriedade medida – fazendo-se uso da terminologia (0) zero “não responde/não sabe”, (1) “não satisfatório”, (2) “satisfatório”, (3) “bom”, (4) “muito bom” e (5) “excelente”; iii) **o valor**, modo de expressar de forma numérica o atributo – tendo sido definido uma escala de likert de 5 pontos 1,2,3,4,5, e iv) **a relação**, “ligação” entre os vários valores da variável.

A escala de Likert é o tipo de resposta psicométrica mais usada comumente em questionários, trata-se de uma escala mais usada em pesquisas de opinião. Aos

responderem a um questionário baseado nesta escala, as pessoas questionadas especificam o seu nível de concordância com uma afirmação.

A medição das variáveis foi feita através da avaliação de determinados itens associados a cada uma das cinco variáveis, para cada item utilizou-se uma escala de avaliação, através da qual o funcionário avaliou a satisfação geral no trabalho. A escala tinha 6 opções. A fonte das escalas para medir todas as variáveis de estudo é o modelo disponibilizado pela *CAF*.

3.6.1. A variável Satisfação Geral (SG)

A variável satisfação geral foi medida através de 7 itens, são eles: Imagem da ASAE; Papel da ASAE na sociedade; Nível de envolvimento dos trabalhadores na organização e missão; Ambiente de trabalho; Horário de Trabalho e Igualdade de tratamento na organização, cada item é avaliado numa escala de 1 a 5, em que (1) corresponde a “não satisfatório” e 5 a “Excelente”.

3.6.2. A variável Satisfação com a Gestão e o Sistema de Gestão (SGSG)

A variável satisfação com a gestão e os sistemas de gestão foi medida através de 10 itens, são eles: Promoção dos valores da ASAE; Forma de fixação dos objetivos estratégicos; Delegação de competências e responsabilidades; Promoção da iniciativa individual/oportunidades para desenvolver novas competências; Promoção de ações de formação; Política de comunicação interna; Divulgação de documentação técnica de apoio à atividade; Definição de objetivos individuais; Postura de organização face à mudança e à modernização e Grau de autonomia na execução das funções. A medição é feita da mesma maneira para todas as variáveis, através de uma escala de 1 a 5. A fonte da variável é o modelo disponibilizado pela *CAF*.

3.6.3. A Variável Satisfação com as Condições do Trabalho (SCT)

A variável satisfação com as condições de trabalho é medida através de 4 itens, são eles: Condições físicas das instalações; Equipamentos informáticos disponíveis; Flexibilização do horário de trabalho e Conciliação do trabalho com a vida pessoal. A medição é feita da mesma maneira para todas as variáveis, através de uma escala de 1 a 5. A fonte da variável é o modelo disponibilizado pela *CAF*.

3.6.4. A Variável Satisfação com a Segurança e Saúde no Trabalho (SSST)

A variável satisfação com a segurança e saúde no trabalho é medida através de 5 itens, são eles: Iluminação do posto de trabalho; Ruído no posto de trabalho; Ambiente térmico no posto de trabalho e dimensionamento do posto de trabalho. A medição é feita da mesma maneira para todas as variáveis, através de uma escala de 1 a 5. A fonte da variável é o modelo disponibilizado pela *CAF*.

3.6.5. A variável Satisfação com o Envolvimento, Participação e Relações Interpessoais (SEPRI)

A variável satisfação com o envolvimento, participação e relações interpessoais é medida através de 8 itens, são eles: Nível de aceitabilidade/concordância das hierarquias com as tarefas que realiza; Nível de concordância com os métodos de trabalho hierarquicamente definidos; Relacionamento pessoal com as chefias e colegas; Participação no processo de tomada de decisão; Envolvimento em processos de melhoria; Ambiente de trabalho entre colegas; Integração de novos colaboradores e Atenção dos dirigentes aos problemas dos trabalhadores. A medição é feita da mesma maneira para todas as variáveis, através de uma escala de 1 a 5. A fonte da variável é o modelo disponibilizado pela *CAF*.

3.7 Estudo das qualidades psicométricas

No tratamento estatístico dos dados recolhidos através do inquérito aplicado, foi utilizado o programa estatístico *SPSS (Statistical Package for Social Sciences)*.

Na tabela 8 apresentamos a constituição final das variáveis objeto de estudo e a sua consistência interna (*Alpha Cronbach*). O *Alpha de Cronbach* varia entre 0 e 1, sendo que valores entre 0.6 e 0.7 revelam uma consistência interna aceitável, valores superiores a 0.8 traduzem uma consistência boa e valores superiores a 0,9 refletem uma consistência muito boa (Malhotra, 2006).

Conforme se pode observar na tabela 8, duas das variáveis apresentam uma consistência interna muito boa (SGSG e SSST), a variável “Satisfação Geral” revela uma consistência boa e as variáveis SCT e SEPRI tem uma consistência interna aceitável.

Tabela 8. Constituição final de cada variável

Variável	Alpha de Cronbach
Satisfação geral	.83
Satisfação com a Gestão e o Sistema de Gestão	.92
Satisfação com as Condições de Trabalho	.76
Satisfação com a Segurança e Saúde no Trabalho	.91
Satisfação com o Envolvimento, Participação e Relações Interpessoais	.77

Fonte: *SPSS*

O estudo das qualidades psicométricas iniciou-se com a análise da correlação de cada item com a respectiva escala, concluindo-se que todos os itens se correlacionam.

3.8 Conclusão

Neste capítulo foram apresentados os objetivos do presente estudo, o processo de recolha dos dados, a seleção da amostra e variáveis de estudo, o modelo de pesquisa e as qualidades do instrumento de medida.

CAPÍTULO IV – RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Introdução

Neste capítulo apresentam-se os resultados e procede-se à discussão dos mesmos. Em primeiro lugar fez-se uma análise descritiva das variáveis. De seguida com o objetivo de testar as hipóteses formuladas recorreu-se à análise das correlações que mede o grau de relacionamento entre variáveis. De seguida, procedeu-se à regressão linear, que consiste na realização da análise estatística com o objetivo de verificar a existência de uma relação funcional entre uma variável dependente com uma ou mais variáveis independentes. Neste estudo a variável dependente é a satisfação geral e as variáveis independentes são: satisfação com a gestão e sistema de gestão, a satisfação com as condições de trabalho, a satisfação com a segurança e saúde no trabalho e a satisfação com o envolvimento, participação e relações interpessoais.

4.2 Análise descritiva das variáveis

A análise descritiva permite a organização e a representação dos dados por meio de tabelas e de medidas descritivas. Utilizou-se a média e o desvio padrão para analisar as variáveis.

Assim sendo, a média de uma amostra (ou coleção) de dados de tipo quantitativo, é a soma de todos os dados a dividir pelo seu número. É uma medida de localização do centro (ou de tendência central) da distribuição dos dados. A média é muito sensível a valores muito grandes ou muito pequenos, dizendo-se que é uma medida pouco resistente.

O desvio padrão é uma medida de dispersão usada com a média. Mede a variabilidade dos valores à volta da média. O valor mínimo do desvio padrão é 0 indicando que não há variabilidade, ou seja, que todos os valores são iguais à média.

De seguida serão apresentados, sob forma de tabela, a média, o desvio padrão e o somatório de cada item, (SG, SGSG, SCT,SSST e SEPRI) que constituem o instrumento.

Tabela 9. Análise descritiva das variáveis

	Média	Desvio Padrão	Somatório
SG	2.8027	.69631	294.29
SGSG	2.3286	.80273	244.50
SCT	2.7452	.82914	288.25
SSST	2.7410	.91480	287.80
SEPRI	2.9321	.93188	307.88

Fonte: Elaboração própria

Pela observação da tabela 9 verifica-se que os itens apresentam avaliações médias idênticas (2) o que significa na escala de likert utilizada neste estudo, que os funcionários pontuam (ou avaliam) com “Bom” as diferentes variáveis e os respetivos itens.

Em média a variável SEPRI (Satisfação com o Envolvimento, Participação e Relações Interpessoais) tem a melhor classificação atribuída pelos funcionários da ASAE e a SGSG (Satisfação com a Gestão e o Sistema de Gestão) a média mais baixa, embora ambas as variáveis se situem acima de 2.

4.3 Análise Correlacional

Na correlação foi utilizado o *R de Person*, este coeficiente é o mais poderoso e apenas pode ser utilizado em variáveis quantitativas – de nível intervalar ou superior. É um coeficiente de correlação paramétrico e varia entre -1 e 1 (Pestana & Gageiro,2000). Quando as associações são negativas, entre -1 e 0, as variáveis variam em sentido inverso, ou seja, quando uma aumenta a outra diminui. Quando as associações são positivas, entre 0 e 1, as variáveis evoluem no mesmo sentido, em que o aumento de uma está associado o aumento da outra variável. Para a sua avaliação é sugerido que uma correlação menor que 0.2 é considerada muito fraca, entre 0.2 e 0.3 fraca, entre 0.4 e 0.69 moderada, entre 0.7 e 0.89 forte e, por fim, entre 0.9 e 1 é considerada muito alta (Pestana & Gageiro, 2000).

A matriz de correlações das variáveis pode ser observada na tabela 10.

Tabela 10. Matriz de correlações das variáveis de estudo

	SG	SGSG	SCT	SSST	SPRI
SG	1				
SGSG	.722**	1			
SCT	.547**	.497**	1		
SSST	.366**	.367**	.734**	1	
SEPRI	.513**	.538**	.458**	.414**	1

Fonte: SPSS

Nota:** p <0,01.

Da leitura da tabela, pode verificar-se que todas as variáveis se correlacionam positivamente a um nível de significância $p < 0,01$.

A variável “Satisfação Geral” relaciona-se positivamente com todas as variáveis, “Satisfação com a Gestão e o Sistema de Gestão” ($\beta = 722$); “Satisfação com as Condições de Trabalho” ($\beta = 547$); “Satisfação com a Segurança e Saúde no Trabalho” ($\beta = 366$). E “Satisfação com o Envolvimento, Participação e Relações Interpessoais” ($\beta = 513$).

A variável “Satisfação Geral com o Sistema de Gestão ” relaciona-se positivamente com todas as variáveis, “Satisfação com as Condições de Trabalho” ($\beta = 497$); “Satisfação com a Segurança e Saúde no Trabalho” ($\beta = 367$) e “Satisfação com o Envolvimento, Participação e Relações Interpessoais” ($\beta = 538$).

A variável “Satisfação com as Condições de Trabalho” relaciona-se positivamente com todas as variáveis, “Satisfação com a Segurança e Saúde no Trabalho” ($\beta = 734$) e “Satisfação com o Envolvimento, Participação e Relações Interpessoais” ($\beta = 458$).

A variável “Satisfação com a Segurança e Saúde no Trabalho” relaciona-se positivamente com todas as variáveis, “Satisfação com o Envolvimento, Participação e Relações Interpessoais” ($\beta = 414$).

A variável “Satisfação com o Envolvimento, Participação e Relações Interpessoais” relaciona-se positivamente com todas as restantes variáveis.

Face aos resultados da correlação podemos, numa primeira etapa, aceitar todas as hipóteses formuladas no capítulo anterior, na medida em que a satisfação geral está relacionada com a satisfação com a gestão e o sistema de gestão (SGSG); a satisfação com as condições de trabalho (SCT); a satisfação com a segurança e a saúde no trabalho (SSST) e a satisfação com o envolvimento, participação e relações interpessoais (SEPRI).

4.4 Regressão Linear

A análise de regressão analisa as relações associativas entre a variável dependente e uma ou mais variáveis independentes, indicando a forma e grau com que um conjunto de variáveis ditas explicativas determinam a variável dependente. O Coeficiente de determinação (R^2) varia entre 0 e 1 e mede a proporção da variação total da variável dependente (Y) que é decorrente da variação nas variáveis independentes (X_1, X_2, \dots, X_n). Assim, quanto mais perto o valor de R^2 estiver de (1), maior é a percentagem de variação de uma variável explicada pelas variáveis independentes (Santos, 2007).

De seguida apresenta-se os resultados da estimação do modelo. Pretende verificar-se se a satisfação Geral dos funcionários da ASAE (Variável dependente) está relacionada e depende da i) satisfação com a Gestão e o Sistema de Gestão (SGSG) ii) com a satisfação com as condições de trabalho (SCT), iii) com a satisfação com a segurança e saúde no trabalho (SSST), e com iv) a satisfação com o envolvimento, participação e relações interpessoais (SEPRI) (Variáveis independentes).

$$\gamma = \beta_1x_1 + \beta_2x_2 + \beta_3x_3 + \beta_4x_4 + \mu$$

A tabela 11 apresenta os resultados da regressão linear múltipla do modelo proposto.

Analisando a tabela, pode verificar-se, através de F e da sua respetiva probabilidade que o modelo proposto é significativo, ou seja, as variáveis independentes têm capacidade para explicar o comportamento da variável dependente.

Tabela 11. Resultado da regressão linear múltipla

Variável Dependente	Variável Independente	Coefficiente (estandardizado)	Std. Error	t	Sig	R ²	R ^{2a}	F (prob.)
SG	(constante)	.959	.182	5.270	***	.581	.565	34.725 (.000)
	SGSG	.473	.071	6.683	***			
	SCT	.245	.086	2.835	**			
	SSST	-.077	.073	-1.045	NS			
	SEPRI	.096	.060	1.600	NS			

Fonte: SPSS

Nota: ** $p < 0,05$; *** $p < 0,01$; NS- Não significativo

Os resultados obtidos nas regressões indicam que:

- O coeficiente de determinação (r^2) indica que o modelo proposto explica 58.1% da variabilidade da variável dependente “satisfação geral” (SG).
- De entre as variáveis independentes, a satisfação com o sistema de gestão (SGSG) ($\beta=.47$ e $p < 0.01$) e a satisfação com as condições de trabalho (SCT) ($\beta=.25$ e $p < 0.05$) exercem um efeito positivo e significativo na Satisfação Geral (SG) dos funcionários.
- A satisfação com segurança e saúde no trabalho (SSST) e a satisfação com o envolvimento, participação e relações interpessoais (SEPRI) não têm um efeito estatisticamente significativo na SG.

- Em conclusão, A Satisfação Geral (SG) é influenciada positivamente pela satisfação com a gestão e o sistema de gestão (SGSG) e a satisfação com as condições de trabalho (SCT). A satisfação com a segurança e a saúde no trabalho (SSST) e a satisfação com o envolvimento, participação e relações interpessoais (SEPRI) não justificam, estatisticamente, a satisfação geral, embora deva notar-se que a relação com a satisfação com a segurança e a saúde no trabalho (SSST) é negativa.

Desta forma, **aceita-se** as hipóteses

H1 - A satisfação Geral dos funcionários da ASAE está relacionada com a Satisfação com a Gestão e o Sistema de Gestão, e a

H2 - A satisfação Geral dos funcionários da ASAE está relacionada com a satisfação com as condições de trabalho;

Por outro lado, **rejeita-se** a

H3 - A satisfação Geral dos funcionários da ASAE está relacionada com a satisfação com a segurança e saúde no trabalho, e a

H4 - A satisfação Geral dos funcionários da ASAE está relacionada com Satisfação com o envolvimento, participação e relações interpessoais.

4.5 Discussão de Resultados

Após a apresentação dos resultados, procede-se de seguida à discussão dos mesmos.

A análise correlacional revela que todas as variáveis se encontram positivamente relacionadas entre si, e neste sentido são suportadas todas as hipóteses levantadas no modelo de investigação.

Após a estimação da regressão linear múltipla, pode verificar-se, que no conjunto das variáveis independentes, nem todas têm significância estatística para determinar a variabilidade da variável dependente (satisfação geral).

Assim, quanto à influência das Variáveis independentes na satisfação, a “Satisfação com a Gestão e o Sistema de Gestão” e a “Satisfação com as Condições de Trabalho” têm uma influência positiva na satisfação, sendo que a “Satisfação com a Gestão e o Sistema de Gestão” é a que melhor contribuí para a satisfação geral.

Deste modo podemos aferir que as políticas internas são eficazmente transmitidas aos funcionários, através de hierarquias, os funcionários estão satisfeitos com a gestão e comunicação dos procedimentos internos, tais como a delegação de competências e fixação de objetivos.

No que diz respeito à satisfação de trabalho, verifica-se uma satisfação em relação às condições físicas do exercício da função, à flexibilidade de horário que permite uma boa gestão do trabalho com a vida pessoal.

Por sua vez, as variáveis “Satisfação com a Segurança e Saúde no Trabalho” (SSST) e “satisfação com o envolvimento, participação e relações interpessoais (SEPRI), não têm significância estatística na satisfação geral dos funcionários. Embora a satisfação com a segurança e saúde no trabalho (SSST) exerça uma influência negativa, ainda que não significativa, merece aqui um comentário. Esta dimensão respeita às condições do ar, iluminação, ruído, dimensão do posto de trabalho, adequabilidade e suficiência do

equipamento e proteção pessoal e ainda que não implique, estatisticamente de forma significativa a satisfação geral dos funcionários, os dados mostram uma influência negativa na satisfação geral

4.6 Conclusão

No presente capítulo, procedeu-se, através do SPSS, à análise dos resultados do estudo recorrendo à análise correlacional e à regressão linear. Após a exposição dos dados, procedeu-se à discussão dos resultados onde foi possível testar o modelo concetual.

CAPÍTULO 5 – CONCLUSÕES

5.1 Conclusão Geral

Para que os funcionários se sintam mais satisfeitos, é necessário dar-lhe condições. Um funcionário satisfeito trará, sem dúvida, mais eficiência e eficácia aos serviços públicos o que por sua vez levará a uma Administração Pública mais competente e de excelência. A aposta na melhoria das condições de trabalho dos funcionários públicos terá de ser cada vez mais uma das metas a cumprir pelos governantes.

Com o objetivo de melhor compreender a importância da satisfação geral dos trabalhadores no contexto de trabalho, levou-se a cabo esta investigação que teve como objetivo avaliar o grau de satisfação dos funcionários da ASAE nas diferentes variáveis que compõem a sua relação com o trabalho.

Após a revisão da literatura, procedeu-se ao desenvolvimento do estudo empírico com uma amostra de funcionários da ASAE (Sede e DRAL).

Os dados recolhidos foram tratados e os resultados apresentados no capítulo anterior, o que permitiu concluir que a “SGSG” e a “SCT” têm uma influência positiva na satisfação.

5.2 Implicações para os gestores

Dimensões como o horário de trabalho, a igualdade de tratamento na organização, a definição de objetivos individuais, as condições físicas das instalações, a iluminação do posto de trabalho, o ruído no posto de trabalho, a atenção dos dirigentes aos problemas dos trabalhadores entre tantas outras possíveis de analisar, contribuem para determinar a satisfação dos funcionários.

É imprescindível que os dirigentes/superiores conheçam bem as condições de trabalho e o grau de satisfação dos seus funcionários para irem ao encontro das suas

necessidades na direção de ambiente de melhoria contínua e na prestação de melhores serviços.

Neste sentido, os dirigentes devem estar atentos e se possível avaliar periodicamente a satisfação dos seus funcionários, de forma a identificar os atributos geradores de maior ou menor satisfação, com o intuito de compreender quais as prioridades na política de gestão de qualidade que afetam positivamente a satisfação dos funcionários, e por essa via, aumentar a eficiência dos serviços que prestam à sociedade em geral.

5.3 Limitações do Estudo

Interessa enunciar algumas das limitações encontradas ao longo da realização deste relatório.

Por norma, esta tipologia de investigação possui um limite temporal para a sua execução e o presente estudo não se revelou uma exceção, tendo sido necessário o cumprimento dos prazos estabelecidos e, por essa razão, o tipo de amostra selecionado foi condicionado.

Assim, foi selecionada uma amostra não probabilística por conveniência, fazendo com que a amostra possa não ser representativa de toda a população.

5.4 Diretrizes para futuros trabalhos

O modelo concetual adotado poderá ser aplicado a outros serviços públicos, enquanto instrumento de análise da satisfação dos trabalhadores.

Torna-se, ainda, fundamental a realização de estudos similares no futuro em relação à ASAE, de forma a aumentar a representatividade da amostra. Era importante que se expandisse a todas as unidades operacionais pois traria um maior conhecimento em relação à satisfação dos funcionários de diferentes pontos do país, que convivem com situações diferentes, com vista à comparação de resultados e à melhoria de forma contínua da satisfação dos funcionários.

No presente estudo, utilizou-se o modelo *CAF*, já conhecido neste setor, para avaliar a satisfação dos funcionários.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Argyle, M. (1989). *The Social Psychology of Work (2nd edn)*.
- Bitner, M. (1990). Evaluation service encounters: the effects of physical surroundings and employee responses. *Journal of Marketing*, 69-82.
- Bolton, R. N., & Drew, J. (1991). A longitudinal analysis of the impact of services changes on customer attitudes. *Journal of Marketing*, 1-9.
- Carapeto, C., & Fonseca, F. (2006). *Administração Pública - Modernização, Qualidade e Inovação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Cronin, J., & Taylor, S. (1992). Measuring service quality: a reexamination and extension. *Journal of Marketing*, 55-68.
- Dale, B., & Bunney, H. (1999). *Total Quality Management Blueprint*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Dale, B., & Cooper, C. (1995). *Qualidade Total e Recursos Humanos - Um guia para executivos*. Editorial Presença.
- David Osborne, a. T. (1993). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. New York, NY: Penguin Books, USA.
- Den Hartog, D., Boselie., N. P., & Paauwe., J. (2004). 'Performance Management: A Model and Research Agenda. *Applied Psychology: An International Review*, 562.
- Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2000). The New Public Service, Serving Rather than Steering. *Public Administration Review* 60(6).
- Engel, C. (2003). Quality management tools in CEE candidate countries: Current practice, needs and expectations. *European Institute of Public Administration.*, 14.
- Hamermesh, D. S. (2001). The Changing Distribution of Job Satisfaction. *Journal of Human Resources*, 1-30.
- Happock, R. (1935). *Job Satisfaction*. New York: Harper & Brothers.
- Hodson, R. (1985). Workers Comparisons. *Social Science Quarterly*. 266-80.

- Hood, C. (1991). A Public Administration for all seasons? *Public Administration*, 69, 1.
- Hunt, J. W. (1975). The Relationship of Age, Tenure, and Job Satisfaction in Males and Females. *Academy of Management Journal*, 690–702.
- Judge, T. A., C. J. Thoresen, J. E., & Patton, G. K. (2001). The Job Satisfaction–Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review. *Psychological Bulletin*.
- Kim, S. (2005). Individual-level factors and organizational performance in government organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15, 245–261.
- Locke, E. A. (1976). *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1300.
- Locke, E. A. (1976). *The nature and cause of job satisfaction*, 1297–1343.
- Malhotra, N. K. (2006). *Pesquisa de Marketing: Uma Orientação*. Bookman Companhia.
- Massey, A. (1999). Quality Issues in the Public Sector. *Public Policy and Administration*, 1–14.
- Matei, A., & Sabin Andreescu, S. (2005). *International Conference of Public administration at the beginning of the third millennium*. Bucharest.
- Moldoveanu, G. D. (2005). Managementul calității în sectorul public.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1988). “SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality”. *Journal of Retailing*, 12–40.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. (2000). *Análise de Dados para Ciências Sociais. A complementaridade do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Petty, M. M. (1984). A Meta-Analysis of the Relationships between Individual Job Satisfaction and Individual Performance. *Academy of Management Review*.
- Rocha, J. A. (2014). *Gestão Pública e Modernização Administrativa*. Lisboa: ina.

- Santos, M. d. (2007). *A influência dos valores pessoais no contrato psicológico : um estudo com empregados de contacto*. Coimbra.
- Smith, P. C. (1969). The measurement of satisfaction in work. *Review of Public Personnel Administration*, 100.
- Wright, B. E., & Kim, S. (2004). Participation's Influence on Job Satisfaction: The Importance of Job. *Review of Public Personnel Administration*, 18–40.
- Zeithaml, V., & Bitner, M. (2003). *Marketing de Serviços: A empresa com foco no cliente*. Porto Alegre: Bookman.

ANEXOS

I – Carta de Apresentação

O presente questionário faz parte de uma pesquisa de dissertação do mestrado de Administração Pública Empresarial da Universidade de Coimbra. O objetivo é conhecer e analisar a satisfação dos trabalhadores da entidade. Os resultados da pesquisa são tratados global e anonimamente. Desde já agradeço a sua colaboração.

Assim, para participar basta clicar no seguinte endereço eletrónico:

<http://www.inqueritofacil.com/RespWeb/Qn.aspx?EID=2104512>

O prazo para resposta ao inquérito termina em 29 de Fevereiro.

[ATENÇÃO: Se este endereço não estiver ativo, ou seja, se não aparecer como uma linha sublinhada a azul, pode copiar e colar no seu browser de Internet e carregar em [Enter], para poder aceder ao inquérito.]

II – Questionário de Satisfação

Questionário de Satisfação aos funcionários da ASAE

O presente questionário faz parte de uma pesquisa de dissertação do mestrado de Administração Pública Empresarial da Universidade de Coimbra. O objetivo é conhecer e analisar a satisfação dos trabalhadores da entidade. Os resultados da pesquisa são tratados global e anonimamente. Desde já agradeço a sua colaboração

Secção I – Questionário

Pense na sua situação perante o trabalho e responda às questões que se seguem colocando uma só cruz (X) à frente da situação que mais se ajusta à sua opinião – a avaliação será feita numa escala de 0 a 5, correspondendo 0 a Não sabe/ Não responde; 1 Não satisfatório; 2 Satisfatório; 3 Bom; 4 Muito Bom e 5 Excelente.

1.1. Satisfação geral da ASAE

	0	1	2	3	4	5
Imagem da ASAE						
Desempenho global da ASAE						
Papel da ASAE na sociedade						
Nível de envolvimento dos trabalhadores na organização e missão						
Ambiente de trabalho						
Horário de trabalho						
Igualdade de tratamento na organização						

1.2. Satisfação com a gestão e o sistema de gestão

	0	1	2	3	4	5
Promoção dos valores da ASAE						
Forma de fixação dos objetivos estratégicos						
Delegação de competências e responsabilidades						
Promoção da iniciativa individual/ Oportunidade para desenvolver novas competências						
Promoção de ações de formação						
Política de comunicação interna						
Divulgação de documentação técnica de apoio à atividade						

Definição de objetivos individuais						
Postura da organização face à mudança e à modernização						
Grau de autonomia na execução das funções						

1.3. Satisfação com as condições de trabalho

	0	1	2	3	4	5
Condições físicas das instalações						
Equipamentos informáticos disponíveis						
Flexibilização do horário de trabalho						
Conciliação do trabalho com a vida pessoal						

1.4. Satisfação com a segurança e saúde no trabalho

	0	1	2	3	4	5
Iluminação do posto de trabalho						
Ruído no posto de trabalho						
Ambiente térmico no posto de trabalho						
Qualidade do ar interior no posto de trabalho						
Dimensionamento do posto de trabalho						

1.5. Satisfação com o envolvimento, participação e relações interpessoais

	0	1	2	3	4	5
Nível de aceitabilidade/concordância das hierarquias com as tarefas que realiza						
Nível de concordância com os métodos de trabalho hierarquicamente definidos						
Relacionamento pessoal com as chefias e colegas						
Participação no processo de tomada de decisão						
Envolvimento em processos de melhoria						
Ambiente de trabalho entre colegas						
Integração de novos colaboradores						
Atenção da Gestão aos problemas dos trabalhadores						

Secção II – Dados Pessoais

Responda às seguintes questões

2.1. Género

Masculino Feminino

2.2. Idade

2.3. Habilitações literárias

2.4. Anos de serviço na ASAE

2.5. Vínculo

Contrato de trabalho em funções públicas

Nomeação Comissão de serviço Outro

2.6. Categoria/cargo a que pertence

Assistente Operacional Assistente Técnico Técnico Superior Dirigente
Outro

Bem-Haja pela sua Colaboração!