



UNIVERSIDADE D  
COIMBRA

Stefania Teixeira Feliz

**A GESTÃO DA QUALIDADE E A  
QUALIDADE DA FORMAÇÃO NOS  
SERVIÇOS PÚBLICOS:**

**UM ESTUDO DE CASO**

**Relatório de Estágio no âmbito do Mestrado em Administração Público-Privada orientada pela Professora Doutora Maria do Céu Colaço Santos e apresentada à Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra.**

Outubro de 2020

Stefania Teixeira Feliz

**A GESTÃO DA QUALIDADE E A QUALIDADE DA FORMAÇÃO  
NOS SERVIÇOS PÚBLICOS: UM ESTUDO DE CASO**

Relatório de Estágio apresentado à Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra no  
âmbito do 2.º Ciclo de Estudos em Administração Público-Privada

Orientadora do Relatório: Doutora Maria do Céu Colaço dos Santos

Supervisora de Estágio: Dra. Lília Sofia Lopes Marques

Coimbra, 2020

*Ao meu pai.*

## AGRADECIMENTOS

A produção deste Relatório de Estágio é o culminar de anos de estudo e dedicação. No decorrer do meu percurso académico, foram muitos os que sempre me acompanharam, a todos um grandíssimo obrigado por todo o apoio, motivação, confiança e presença que me transmitiram. Agradeço a todos o privilégio que me deram por poder contar com a vossa presença nesta caminhada.

Aos meus pais, especialmente o meu pai que partiu antes de ver este sonho realizado, mas que tanto apoio e incentivo me deu sempre para seguir em frente, à minha mãe por fazer de tudo para conseguir terminar este sonho, à minha irmã e aos meus sobrinhos, Sabrina e Leonardo, um obrigado do tamanho do mundo. À restante família, deixo um enorme obrigada são vocês a base da pessoa em que hoje me tornei.

Um enorme e sincero agradecimento a todos os professores que me acompanharam no percurso da minha vida de estudante, agradeço especialmente à Doutora Céu Colaço por toda a dedicação, apoio, competência e disponibilidade que me transmitiu como minha orientadora deste relatório.

Um agradecimento especial à Dra. Lília Marques, que me orientou ao longo dos cinco meses de estágio, pela amizade, carinho e preocupação.

Aos colegas do Serviço de Gestão de Recursos Humanos da Universidade de Coimbra por me terem acolhido de forma maravilhosa, pelos conhecimentos que me transmitiram e por todos os momentos fantásticos que proporcionaram, um grandíssimo obrigada.

Por fim, a todos os meus amigos que me apoiaram e incentivaram constantemente. Um agradecimento especial às “Maria’s”, à “Serendipidade” e às minhas colegas de casa, Flora e Carina.

## RESUMO

O presente relatório integra a fase final do Mestrado em Administração Público-Privada realizado na Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra. O principal intuito deste relatório consiste numa tentativa de refletir sobre o estágio curricular realizado no Serviço de Gestão de Recursos Humanos da Universidade de Coimbra, ao longo de seis meses.

O Serviço de Gestão de Recursos Humanos integra o Centro de Serviços Comuns da Administração da Universidade que assegura o apoio a todas as Unidades e Serviços da Universidade de Coimbra.

O principal objetivo deste relatório consistiu num estudo de caso, após uma revisão da literatura, com o intuito de analisar a qualidade da formação proporcionada aos colaboradores da Universidade de Coimbra, focando-se apenas no Serviço de Gestão de Recursos Humanos. Os dados demonstram uma posição positiva por parte dos inquiridos em relação à formação adquirida para o desempenho das funções, por outro lado, os dados também indicam que uma posição negativa dos funcionários referente aos benefícios e recompensas que poderiam resultar dessas formações, como por exemplo, uma melhor avaliação de desempenho, a progressão na carreira e o reconhecimento por parte das chefias.

**Palavras-chave:** Gestão da Qualidade, Qualidade dos Serviços, Formação

## ABSTRACT

This report is part of the final phase of the master's degree in Public-Private Administration held at the University of Coimbra Law School. The main purpose of this report is an attempt to reflect on the curricular internship held at the Human Resources Management Department of the University of Coimbra, for six months.

The Human Resources Management Service is part of the Centre for Common Services of the University Administration, which provides support to all Units and Services of the University of Coimbra.

The main objective of this report was a case study, after a literature review, in order to analyze the quality of the training provided to the University of Coimbra employees, focusing only on the Human Resources Management Service. The data shows a positive position of the respondents in relation to the training acquired for the performance of the functions, on the other hand, the data also indicate a negative position of the employees in relation to the benefits and rewards that could result from such training, such as a better performance evaluation, career progression and recognition by the managers.

**Keywords:** Quality management, Quality of Services, Training

## LISTA DE ABREVIATURAS

AP – Administração Pública

DGCPAD – Divisão de Gestão de Contratos e Processamento de Abonos e Descontos

DL – Decreto-Lei

DPDRH – Divisão de Planeamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos

DPR – Divisão de Processamento de Remunerações

DRGC – Divisão de Recrutamento e Gestão dos Contratos

GRH – Gestão de Recursos Humanos

PEAA – Projeto Especial de Atendimento e Avaliação

RH – Recursos Humanos

SGRH – Serviço de Gestão de Recursos Humanos

UC – Universidade de Coimbra

UNESCO – Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo da Qualidade Percebida Total do Serviço .....	26
Figura 2 - Modelo dos 4 Q's da Oferta da Qualidade de Gummesson.....	27
Figura 3 - Modelo dos 5 Gap's de Parasuraman, Zeithaml e Berry .....	29

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Percentagem de inquiridos por género .....	58
Gráfico 2 - Idades dos colaboradores inquiridos .....	58
Gráfico 3 - Habilitações Literárias dos inquiridos.....	58
Gráfico 4 - Categorias profissionais dos colaboradores .....	59
Gráfico 5 - Tipo de Contrato de Trabalho .....	59
Gráfico 6 - Opinião dos inquiridos relativa à motivação no trabalho.....	86
Gráfico 7- Opinião dos inquiridos relativa à melhoria do desempenho das funções .....	86
Gráfico 8 - Opinião dos inquiridos relativamente à produtividade .....	86
Gráfico 9 - Opinião dos inquiridos relativa à aplicação de conhecimentos práticos.....	87
Gráfico 10 - Opinião dos inquiridos relativa à aplicação dos conhecimentos teóricos .....	87
Gráfico 11 - Opinião dos inquiridos relativa à autonomia no trabalho .....	87
Gráfico 12 - Opinião dos inquiridos relativa a responsabilidades no trabalho.....	87
Gráfico 13 - Opinião dos inquiridos relativa às relações interpessoais entre colegas .....	88
Gráfico 14- Opinião dos inquiridos relativa às relações interpessoais com as chefias.....	88
Gráfico 15 - Opinião dos inquiridos relativo ao reconhecimento das chefias .....	88
Gráfico 16 - Opinião dos inquiridos relativo à progressão na carreira.....	88
Gráfico 17 - Opinião dos inquiridos relativo à avaliação de desempenho .....	89
Gráfico 18 - Opinião dos inquiridos relativo à mobilidade no serviço.....	89

## INDÍCE DE TABELAS

Tabela 1 - Média e Desvio Padrão de respostas ao questionário.....	61
Tabela 2 - Análise de conteúdo dos questionários.....	63
Tabela 3 - Quadro Resumo dos resultados da polarização .....	74

# ÍNDICE

AGRADECIMENTOS .....	2
RESUMO.....	3
ABSTRACT.....	4
LISTA DE ABREVIATURAS .....	5
ÍNDICE DE FIGURAS .....	6
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	7
ÍNDICE DE TABELAS.....	8
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO .....	12
1.1 – Contexto da Investigação .....	12
1.2 – Objetivos da Investigação .....	14
1.3 – Estrutura do Trabalho.....	14
CAPÍTULO II – REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	15
2.1 – Introdução .....	15
2.2 – Gestão da Qualidade .....	15
2.2.1 – Evolução do Conceito.....	15
2.2.2 – Gurus da Qualidade .....	17
2.3 – Os Serviços.....	20
2.3.1 – Conceito de Serviço.....	21
2.3.2 – A Importância da Qualidade dos Serviços .....	23
2.3.3 – A Qualidade do Serviço.....	24
2.3.4 – <i>New Public Management</i> .....	30
2.4 – O Serviço Público: .....	31
2.4.1 – Importância dos Recursos Humanos na qualidade dos serviços .....	32
2.5 – Gestão de Recursos Humanos .....	33

2.5.1 – Importância da Gestão de Recursos Humanos .....	34
2.5.2 – Práticas de Gestão de Recursos Humanos .....	35
2.6 – Formação Profissional.....	37
2.6.1 – Modalidades da formação.....	38
2.6.2 – Modelos de Formação .....	41
2.6.3 – Formas de desenvolver a formação .....	43
2.6.4 – Etapas de um Plano de Formação.....	46
2.7 – Conclusão .....	51
<b>CAPÍTULO III – A formação nos serviços de RH na Universidade de Coimbra: Um estudo de caso.....</b>	<b>52</b>
3.1 – Introdução .....	52
3.2 – Apresentação da Entidade Acolhedora .....	52
3.3 – Estudo de caso.....	55
3.3.1. Objetivos.....	56
3.3.2 – Metodologia.....	56
3.4.– Caraterização da Amostra.....	57
3.5. – Apresentação e análise dos resultados.....	60
3.6. Discussão dos resultados .....	74
3.7 – Conclusão.....	75
<b>CAPÍTULO IV – Conclusão.....</b>	<b>77</b>
4.1 - Conclusão geral.....	77
4.2 - Implicações para a Administração .....	78
4.3 - Limitações do estudo .....	78
4.4 - Direção para futuros trabalhos .....	78
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>80</b>
<b>APÊNDICES: .....</b>	<b>86</b>

I – Gráficos de apoio ao estudo (Análise Quantitativa) .....	86
II – Guia do questionário.....	90
III – Atividades desenvolvidas no Estágio.....	97

# CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

## 1.1 – Contexto da Investigação

O Mestrado em Administração Público-Privada da Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra tem na sua fase final do plano curricular a realização de um Relatório de Estágio. O presente trabalho intitulado de “A Gestão da Qualidade e a Qualidade da Formação nos Serviços Públicos: um estudo de caso” surge no âmbito da realização de um estágio curricular no Serviço de Gestão de Recursos Humanos da Universidade de Coimbra, durante um período de 5 meses, iniciando a 1 de outubro de 2019 e terminando a 29 de fevereiro de 2020.

A Qualidade começou a fazer parte dos valores humanos que podem ser passados de geração em geração, como uma cultura que pode ser renovada e que exprime novos valores na sociedade. Visto isto, a Gestão da Qualidade nas organizações tem como principal objetivo garantir a satisfação do consumidor e até superar as suas expectativas, ou seja, a Qualidade tem como principal propósito o sucesso das organizações.

Com o mercado cada vez mais competitivo, tanto a nível nacional como internacional, e o público cada vez mais exigente, as organizações tiveram de adotar medidas que garantissem a melhoria contínua dos seus produtos e serviços para conseguirem obter os resultados desejados ou até superá-los. Como tal, a implementação da Gestão da Qualidade permitiu colmatar as lacunas que existiam no desempenho e na competitividade da organização, conseguindo otimizar os seus serviços tendo a possibilidade de criar uma maior ligação com os consumidores, com o objetivo de os fidelizar.

Daly e Cooper (1995), definiram alguns fatores específicos referentes à importância que a qualidade tinha, nomeadamente, a qualidade não poder ser negociável, introduz-se em todas as partes para conseguir manter a sua linha orientadora em direção aos clientes, permite aumentar a produtividade, melhora as performances do mercado como também as aumenta, o custo gasto com a não qualidade é muito elevado, o produto é de confiança, o consumidor é considerado o “rei” pois as suas necessidades têm de ser sempre satisfeitas ou até superadas, e por fim, a qualidade deve começar a ser considerada como uma forma de vida.

Atualmente, os consumidores não se importam de obter um produto ou serviço por um custo superior desde que este tenha uma maior qualidade, o que pode levar a um aumento das vendas graças ao desempenho da qualidade que cada vez é mais importante em relação à concorrência. É importante salientar que as reclamações, sugestões e até exigências dos consumidores podem ser considerados como indicadores que podem servir de guias de orientação para a organização, podendo trazer-lhe bastantes benefícios em relação à concorrência.

A Gestão de Recursos Humanos corresponde a um conjunto de técnicas que servem para gerir os recursos humanos de uma organização e potencializar o capital humano que se pode complementar com diversas áreas, como por exemplo, o recrutamento e seleção, os benefícios e remunerações, a formação e desenvolvimento, entre outras. A principal intenção da GRH é que os colaboradores se sintam satisfeitos com o seu trabalho e que sejam recompensados por alcançarem as metas da organização.

Na contemporaneidade, a qualificação do capital humano tornou-se um papel fundamental na modernização, inovação e melhoria da qualidade da prestação do serviço público. Nos dias de hoje vivemos num contexto de globalização e as novas estratégias de negócio incidem sobre as novas políticas no Capital Humano, isto porque o CH é visto como uma das principais vantagens no mundo empresarial, originando mudanças eficazes nas organizações (Henriques, 1997).

O desenvolvimento das sociedades coagiu as pessoas a procurarem mais competências e qualificações fundamentais para acompanhar esse desenvolvimento. Por isso, através da necessidade de melhorar a qualidade dos colaboradores das organizações ou serviços surgem as formações.

A formação tornou-se num tema da atualidade de qualquer organização por ter o papel importante tanto no desenvolvimento de uma organização ou serviço como também nos seus colaboradores, contribuindo para o aumento da motivação e satisfação dos trabalhadores. Como se tornou tão essencial, a formação tem tido um impacto positivo na qualidade dos serviços prestados por os colaboradores aplicarem os conhecimentos que adquirem nas formações.

## 1.2 – Objetivos da Investigação

O principal objetivo deste trabalho é abordar a gestão da qualidade e a sua importância na prestação do serviço público. Neste âmbito mais genérico, o presente estudo aborda a formação, e conteúdos formativos que são administrados aos colaboradores no âmbito das suas funções no serviço público, em particular os funcionários do SGRH da Universidade de Coimbra. Neste sentido, este relatório pretende contribuir para a temática da gestão da qualidade de serviço através de um estudo de caso que coloca a formação como uma variável que pode contribuir para a prestação de um melhor serviço público. Discernindo da problemática colocam-se as seguintes questões de investigação:

- As competências dos colaboradores/ funcionários contribuem para a qualidade do serviço?
- A formação adquirida pelos colaboradores no âmbito das suas funções é a mais apropriada para enriquecer a função e contribuir para a qualidade de serviço?

## 1.3 – Estrutura do Trabalho

De modo a fazer face aos objetivos expostos, o presente relatório encontra-se dividido em quatro capítulos.

No presente capítulo descreve o contexto da investigação, os objetivos da investigação e a estrutura que segue o presente relatório.

O segundo capítulo é dedicado à revisão da literatura.

O terceiro capítulo é dedicado a um estudo de caso. Aqui é apresentada a entidade acolhedora do estágio, a metodologia e instrumentos utilizados para análise e tratamento da informação.

O quarto e último capítulo, apresenta as principais conclusões do trabalho desenvolvido retirando-se as implicações para a administração, as limitações do estudo e apresentadas direções para trabalhos futuros.

## CAPÍTULO II – REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 2.1 – Introdução

No presente capítulo é feita a revisão bibliográfica. São expostos como temas principais a Gestão da Qualidade, os Serviços e os Serviços Públicos, a Gestão de Recursos Humanos e, por fim, a Formação Profissional.

### 2.2 – Gestão da Qualidade

Cada vez mais se fala e escreve sobre Qualidade, sendo cada vez mais um conceito utilizado no nosso dia-a-dia. Considera-se um conceito subjetivo, numa perspectiva do utilizador/consumidor, sendo que ainda não possui uma definição concreta, por ser caracterizado de diferentes maneiras conforme a compreensão de cada um que tem como escopo a satisfação das necessidades do cliente/cidadão.

A Qualidade surge do termo latino “*qualitāte*” que significa “propriedade ou condição natural de uma pessoa ou coisa que a distingue das outras; atributo; característica; predicado” (Infopédia, 2020). É considerado um termo antigo que tem vindo a modificar-se ao longo dos anos, fazendo com que se torne cada vez mais difícil uma definição única. A evolução do conceito, que acompanhou décadas de história, tornou-se numa tentativa de descrever algo complexo que e, sob o ponto de vista do utilizador ou consumidor, o conceito é observado de diferentes pontos de vista conforme a interpretação subjetiva, e interpretada ou avaliada de acordo com os benefícios que mais valorizam.

#### 2.2.1 – Evolução do Conceito

Desde os primórdios da civilização se procurava a Qualidade. Diversos autores suspeitam já da existência do conceito “qualidade” nas civilizações Egípcias (cerca de 3500 a.C. nas margens do rio Nilo) e Fenícios (cerca de 3000 a.C. na Fenícia), existindo sinais do seu uso

nas penas aplicadas aos cidadãos usando o Código de Hamurábi<sup>1</sup>, datado de 1752 a.C., e nas leis dos Fenícios sobre os produtos com defeito.

Passadas décadas de história, é consensual que a evolução da Qualidade se divida em quatro etapas:

1. *Era da Inspeção (final do séc. XVIII – início do XIX):*

A atividade de produção era artesanal e em menor escala, sendo os artesãos os responsáveis pelos produtos e pela qualidade destes. Os artesãos tinham uma relação direta com o cliente, ou seja, identificavam as suas necessidades, criavam o produto, produziam-no, alteravam-no em caso de necessidade de melhoria, inspecionava-o, corrigia-o, vendia-o e reparava-o, caso fosse preciso.

Quando surge a produção em massa com o objetivo de produzir em maior quantidade, reduzindo os custos e dando a resposta ao mercado é que a inspeção se torna uma função mais utilizada. Era uma inspeção realizada em produtos já finalizados, onde os inspetores recorriam a modelos-padrão para conseguirem determinar se os produtos se encontravam em conformidade. Os inspetores tinham a tarefa de identificar e quantificar as peças defeituosas. As peças defeituosas eram removidas e trocadas sem efetuar uma avaliação real dos erros para evitar a sua repetição (Barçante, 1998). Esta era marcada pelo objetivo de ter a Qualidade igual e uniforme em todos os produtos existentes.

2. *Era do Controlo Estatístico da Qualidade (década de 1930):*

Surge no contexto da Revolução Industrial<sup>2</sup> e depois na 2.<sup>a</sup> Guerra Mundial e Nesta fase é quando começam a aparecer os primeiros desenvolvimentos significativos a nível do controlo da qualidade do produto final. O crescimento da produção veio demonstrar que as antigas técnicas de inspeção se começavam a tornar-se ineficientes e dispendiosas. O primeiro a desenvolver uma técnica para resolver os problemas relativos ao controlo foi Shewhart ao utilizar conhecimentos estatísticos, como por exemplo, a amostragem. Foi

---

<sup>1</sup> Documento com 282 artigos que revela uma nova ideia das classes sociais relativamente há indústria, economia, família e inclui leis de carácter geral. Foi escrito durante a primeira dinastia babilónica, pelo rei Hamurábi, com a intenção de definir os direitos e deveres para a população e auxiliando a administração desta. Foi descoberto em 1902 em Susa, Irão, encontrando-se neste momento exposto no Museu e Louvre, em Paris

<sup>2</sup> Período entre 1730 e 1850, em que na Inglaterra ocorreram radicalmente um conjunto de transformações tecnológicas e indústrias, que mais tarde se viriam a difundir no resto da Europa, na América do Norte e no Japão. Notas de rodapé com o mesmo tipo de letra que o restante texto

também nesta fase que surgiram os departamentos dedicados exclusivamente à Qualidade nas organizações, mas a inspeção do produto continuava a ser no final da sua produção, detetando e quantificando os defeitos sem investigar as causas (Vasconcellos & Lucas, 2012).

Na 2.<sup>a</sup> Guerra Mundial, a inspeção de produtos já era substituída pelo controlo dos processos, neste momento, existia um foco no processo que abrangia o ciclo de produção. Nesta fase, a Qualidade focava-se no processo de produção.

### 3. *Era da Garantia da Qualidade (entre 1950 e 1969):*

Considerada a era do maior desenvolvimento tecnológico e industrial após a 2.<sup>a</sup> Guerra Mundial, deu origem a um aumento da oferta de produtos e serviços, que por sua vez provocou um aumento da concorrência nos mercados o que fez com que os consumidores se tornassem mais exigentes. Neste momento passa a ser adotada a prevenção que irá reduzir desperdícios. Os principais movimentos desta era são: Quantificação dos custos da Qualidade, Controle Total da Qualidade, Técnicas de Confiabilidade e o Programa de Zero Defeitos (Barçante, 1998). Foi o momento do Japão se destacar no cenário económico mundial, pelas suas características de qualidade a nível dos produtos (Vasconcellos & Lucas, 2012).

### 4. *Era da Gestão da Qualidade Total (final da década de 1970 até à atualidade):*

Inicia-se no Ocidente, como uma reação à competitividade presente nas indústrias japonesas. Os japoneses continuaram na linha da frente do setor industrial mesmo com todos os esforços dos americanos. Esta era é considerada a evolução das três eras anteriores (Barçante, 1998), pois abrange as outras e destaca o foco no cliente, tentando corresponder às suas necessidades traduzindo-as nos produtos ou serviços. Nesta altura, a Qualidade começa a ser considerada fundamental em todos os aspetos do negócio, sendo a Gestão da Qualidade aplicada e tudo o que se faz na empresa e em todos os seus níveis e áreas (Barçante, 1998). O sucesso de qualquer organização está relacionado com os clientes, ou seja, uma organização poderá ser bem-sucedida caso as necessidades dos clientes sejam satisfeitas.

## 2.2.2 – Gurus da Qualidade

Ao longo dos tempos, surgiram ou foram desenvolvidos diferentes conceitos de Qualidade segundo as suas perspetivas, que foram desenvolvidos por diferentes autores que são considerados os “mestres” ou “gurus” da Gestão da Qualidade. O pai da Qualidade é Edwards Deming que era um fiel discípulo de Walter Shewhart, mas existiram outros autores que deram importantes contributos nesta área, como por exemplo, Joseph Juran, Philip Crosby, Armand Feigenbaum, Kaoru Ishikawa e Genichi Taguchi.

#### 2.2.2.1 – *Walter Shewhart*

Walter Shewhart nasceu a 18 de março de 1891, nos EUA, e faleceu em 1967 em New Jersey. Formou-se na Universidade de Illinois, doutorando-se em Física na Universidade da Califórnia. Começou a trabalhar na *Western Electric Company* entre 1918 e 1924, passando depois para a Bell Telephone Laboratories, onde começou a desenvolver o seu trabalho sobre a qualidade. Estudou o efeito da variabilidade em processos industriais e percebeu todos os processos produtivos tinham sempre associada uma variabilidade e que, portanto, menor ela fosse, mas elevada seria a qualidade do produto e do processo (Costa, 2013). Foi o inventor da Carta de Controlo que serviam para vigiar e reduzir a variabilidade existente nos processos de produção, e também fundou o Ciclo de Shewhart, mais tarde designado de Ciclo PDCA que é considerado uma das principais ferramentas e mais importantes ferramentas da melhoria continua.

#### 2.2.2.2 – *Edward Deming*

Edwards Deming, considerado o grande pioneiro da Gestão da Qualidade, nasceu em 1900 e faleceu em 1993 nos EUA. Formou-se em Engenharia Eletrotécnica e Matemática, e doutorando-se em Física e Matemática pela Universidade de Yale, sendo depois convidado para ir para o Japão para ensinar gestores e engenheiros as técnicas de controlo da Qualidade. A sua aproximação à qualidade baseia-se na transmissão e ampliação do legado de Shewhart, de quem foi o principal discípulo, no que respeita ao conceito do processo estatístico e a uma nova forma de encarar a qualidade (António, Teixeira & Rosa, 2019). Deming definiu a qualidade como conformidade de um produto com as especificações técnicas que lhe foram atribuídas (Gomes, 2004). A sua estratégia seria eliminar todos os obstáculos de modo a

poder melhorar a Qualidade utilizando os seus 14 princípios, visto isto, para Deming a qualidade é como um grau de uniformidade e dependência previsível, a um custo baixo e adequado ao mercado, tendo uma grande influência dos métodos estatísticos e o aparecimento do cliente como parte fundamental (Fonseca, 1988). Argumentava também que 94% dos problemas da qualidade eram da responsabilidade da gestão e foi o propagador do Ciclo de Shewhart ou PDCA (Planear, Executar, Verificar, Agir) para facilitar a melhoria contínua da Qualidade.

#### 2.2.2.3 – *Joseph Juran*

Joseph Juran nasceu em 1904, na Roménia e sucumbiu-o em fevereiro de 2008, nos EUA. Formou-se em engenharia e começou a trabalhar na *Western Electric Company*, onde teve o seu primeiro contato com a qualidade. Mais tarde, foi convidado para dirigir seminários para gestores no Japão, tal como tinha acontecido com Deming, sendo considerado também um dos responsáveis pelo desenvolvimento excepcional das indústrias japonesa no pós-guerra. Para Juran, a Qualidade é aptidão ao uso o que acentua a confiança que um produto ou serviço deve merecer aos seus utilizadores e considera que o controlo da qualidade deve ser conduzido como uma parte integrante do controlo de gestão (António et al., 2019). Defende que a gestão de qualidade se divide em três pontos: o Planeamento, o Controlo e a Melhoria Contínua – que formam a famosa Trilogia de Juran, refere ainda a existência de um sistema contabilístico que permite calcular os custos dos desperdícios e dos produtos com defeito, os designados Custos da Qualidade. Tal como Deming, Juran sustenta que 80 a 85% dos problemas são da responsabilidade da gestão (Fonseca, 1988). A filosofia de Juran pode ser considerada uma proximidade da gestão por objetivos, defendendo também a criação do programa da melhoria da qualidade.

#### 2.2.2.4 – *Philip Crosby*

Philip Crosby, outro grande nome da gestão da qualidade, nasceu nos EUA em 1926 e faleceu em 2001. Formado em medicina, inseriu-se na área da Qualidade em 1952, no pós-guerra, começando na linha de montagem entendeu que o seu principal objetivo seria ensinar os gestores da empresa a prevenir problemas. Destacou-se por desenvolver o conceito de

“Zero defeitos” e o de “Fazer bem à primeira”. Tal como Deming, Crosby define qualidade em termos de conformidade do produto com as suas especificações técnicas, mas introduz a ideia de que a qualidade é grátis, compensa sempre o investimento, desde que garanta que o processo vai produzir bem à primeira, “*right first time*” (Gomes, 2004). Expressou-se através de 14 pontos, semelhante a Deming, que tinham como principal objetivo promover uma alteração na estrutura e atitude, como também instituir métodos de melhoria em toda a empresa. Como síntese das suas ideias, existem os 4 absolutos de Crosby, sendo eles:

1. Qualidade é conformidade com as expectativas do cliente;
2. O desempenho é igual a zero defeitos;
3. A prevenção é que permite obter os resultados da Qualidade;
4. A medição da Qualidade é realizada através do custo da não-qualidade.

#### 2.2.2.5 – Kaoru Ishikawa

Ishikawa nasceu em 1915 no Japão e faleceu em 1989. Formado em Química Aplicada, no pós-guerra tornou-se numa das pessoas mais importantes no Japão por defender a Qualidade. Para Ishikawa, o controlo de qualidade é uma forma para pensar sobre a gestão que ao ser praticado permite criar, produzir e fornecer um produto que é económico, útil e que satisfaz as necessidades dos clientes. Foi o criador do Diagrama Causa-Efeito (Diagrama de Ishikawa ou Diagrama Espinha-de-Peixe) e também dos Círculos de Controlo da Qualidade, promoveu o uso das ferramentas clássicas da qualidade porque acreditava que solucionavam cerca de 95% dos problemas que existiam e ainda conseguiu desenvolver a ideia do Controlo da Qualidade em toda a empresa no Japão. Ainda executou o cargo de presidente do comité japonês da Conferência Nacional do Controlo da Qualidade.

### 2.3 – Os Serviços

Neste ponto, irá realizar-se uma revisão da literatura sobre os serviços, fazendo uma abordagem a diversas temáticas: definições do conceito de serviço, evidenciando as suas características e as suas classificações.

### 2.3.1 – Conceito de Serviço

Como acontece com a definição de Qualidade, também os Serviços dispõem de uma variedade de interpretações pois faz parte do quotidiano o uso de uma variedade de serviços por todos.

Proveniente do termo latino “*servitū-*”, compreende-se que serviço é o “ato ou efeito de servir” (Infopédia, 2020), mas quando é aplicado à gestão da qualidade, Johnston e Clark definem serviço como “uma combinação de resultados e experiências prestadas e recebidas por um cliente” (cit. em Pinto, 2003).

Vários autores sugeriram diversas interpretações do conceito, como se irá abordar de seguida.

- A *American Marketing Association* (AMA), define serviços como as “atividades, benefícios ou satisfações oferecidas à venda ou fornecidos em ligação com a venda de produtos”.
- Grönroos (1994) define serviço como “uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível que normalmente, mas não necessariamente, ocorre entre consumidores e empregados de serviços e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor do serviço, que são oferecidos como soluções para os problemas do consumidor”.
- Lovelock e Wright (2006) estabeleceram que os serviços seriam uma parte essencial da atividade económica, criando valor para os seus contraentes aquando a sua realização e no espaço específico onde decorre.
- Berry (1980), defende que o serviço é um ato, um desempenho ou um esforço, onde o que o permite caracterizar é a intangibilidade.
- Lehtinen (1983), por sua vez, defende que o serviço tem como principal intenção a satisfação do cliente através de uma ou várias atividades que promovem interações com pessoas ou com máquinas.
- Zeithmal, Parasuram e Berry (1990) asseguram que os serviços são fundamentalmente uma experiência, sendo as suas qualidades avaliadas verdadeiramente após a sua compra ou no momento da produção.

Visto isto, podemos considerar que o conceito de serviços é a definição da oferta do serviço que a organização produz e que é relevante para o cliente, numa linguagem com significado para os trabalhadores e para os acionistas (Pinto, 2003).

Definir de forma precisa o conceito de serviços é uma tarefa complicada na área da qualidade, sendo que os serviços começaram a tornar-se instrumentos úteis, essencialmente na área da gestão, tendo o seu principal destaque na área da economia.

### *2.3.1.1 – Características dos Serviços*

Consoante a existência das várias definições para Serviço, assim alguns autores destacaram algumas características que consideram importantes para auxiliar na compreensão do conceito de Serviço.

Grönroos destacava cinco características básicas que poderiam ser reconhecidas em maior parte dos serviços. São elas:

- Processo – composto pelas atividades ou sequências de atividades, e não pelos bens ou propriedades. O processo não é acompanhado pelo consumidor, este só tem a possibilidade de verificar o que resulta do processo.
- Simultaneidade – executado aquando a realização do processo de produção do serviço, ou seja, os serviços serão consumidos quase ao mesmo tempo que estes se produzem. Isto pode tornar-se um obstáculo para conseguir descobrir ou detetar as falhas ou erros que existem, arriscando não ser possível a sua correção ou melhoramento.
- Percibilidade – esta característica encontra-se interligada à Simultaneidade. Não permite que o serviço seja armazenado para vender ou utilizar depois, ou seja, o serviço só poderá ser prestado caso este seja solicitado pelo consumidor. Os serviços requerem uma busca intensiva e exigente, o que não acontece com os produtos, por isso, torna-se difícil sincronizar as ofertas e as procuras dos serviços.
- Heterogeneidade – especialmente quando o consumidor pode participar ao longo da prestação de serviços. O serviço poderá variar em termos de padrão ou qualidade, sendo que esta variabilidade pode trazer dificuldades na padronização e na avaliação do preço do serviço. Concluiu-se que os serviços são difíceis de padronizar por

acontecerem sempre de forma idêntica, mas nunca igual, por variarem em determinados fatores (quem os executa, onde são realizados, o consumidor ter outras exigências, quando é executado, entre outros) que os podem alterar.

- Intangibilidade – considerada que o serviço é uma experiência única que não permite que existam comparações entre outros serviços, visto que um serviço não pode ser visto, tocado, sentido, ouvido ou até provado antes de se adquirir, contrariamente com o que acontece com os produtos. O consumidor só irá obter o resultado da prestação do serviço, por isso, o armazenamento e a demonstração das suas qualidades não são possíveis por se tratar de uma substância que não é física, mas sim abstrata.

### 2.3.2 – A Importância da Qualidade dos Serviços

A qualidade dos serviços depende muito da mobilização e do envolvimento das pessoas que trabalham na organização. Esse caminho para a mobilização e para o envolvimento depende da introdução de modificações nos sistemas de gestão das organizações públicas, designadamente, a implementação de modelos de decisão descentralizados e participativos (Carapeto & Fonseca, 2006). Ora, a adoção destes modelos pressupõe a eliminação de níveis desnecessários de decisão e apela a uma maior autonomia e responsabilidade por parte dos funcionários, que deverão desenvolver, para além de múltiplas competências, a motivação, os valores e as atitudes de receptividade há mudança, criando uma cultura de serviço orientado para a melhoria contínua, através da adoção permanente de práticas inovadoras (Carapeto & Fonseca, 2006).

Tornou-se cada vez mais importante oferecer serviços com qualidade de modo a uma organização poder tornar-se a preferência dos seus consumidores. Para isso, necessita de uma estrutura bem definida que tenha a possibilidade de gerir os serviços que irão ser oferecidos.

Ao serem implementadas estratégias de qualidade nos serviços podem existir inúmeros benefícios que poderão traduzir os melhores resultados que serão alcançados. Podem ser considerados benefícios, por exemplo, uma maior satisfação dos consumidores que pode significar uma maior rentabilidade por permitir que estes transmitam a outros consumidores,

um bom ambiente de trabalho também pode ser benéfico por permitir que existam melhores relações entre os trabalhadores o que poderá aumentar a sua motivação e produtividade que poderá levá-los a obter melhores resultados.

Torna-se importante considerar a existência de um sistema de qualidade nos serviços por permitir conquistar lugares de destaque às organizações, trazendo benefícios para todos, tanto para a organização em si como para os consumidores.

A qualidade do serviço deve corresponder às necessidades dos consumidores de modo a que satisfaça a necessidade do consumidor melhor que a concorrência, tanto a nível custos como de qualidade do serviço.

### 2.3.3 – A Qualidade do Serviço

Existem temas que por muito que sejam abordados em diversas pesquisas continuam a suscitar diversas controvérsias entre os vários pesquisadores, é o que acontece com o conceito de Qualidade de Serviço. Este conceito torna-se difícil de definir por os serviços serem um setor muito amplo, diferente do que acontece com os produtos. De modo a permitir uma medição da qualidade de um serviço é necessário que o conceito deste se encontre bem esclarecido para facilitar esta perceção é comum recorrer-se a modelos de qualidade percebida do serviço, sendo que estes podem ser usados de modo a complementarem-se.

Na tentativa de definir Qualidade de Serviço, Corrêa e Gianesi (1994), declararam que a “Qualidade em serviços pode ser definida como o grau em que as expetativas do cliente são atendidas, excedidas por sua perceção do serviço prestado”. Por outro lado, Falconer (1999) afirma que a Qualidade do Serviço é o “uso eficiente dos recursos e avaliação adequada do que deve ser priorizado, em função dos recursos disponíveis, das necessidades do público e das alternativas existentes”.

Com base nas definições acima descritas, consegue-se concluir que a Qualidade do Serviço pode garantir o sucesso da organização, tentando desenvolver e oferecer serviços de qualidade que permitam criar valor e consigam corresponder às expetativas dos clientes. Por isso, torna-se essencial avaliar a Qualidade do Serviço para as organizações poderem tornar-

se mais competitivas e ao mesmo tempo terem mais informações sobre as necessidades ou expectativas dos clientes.

Para executar a avaliação da Qualidade dos Serviços são utilizados padrões e modelos que permitem medir o grau de satisfação do cliente, usando critérios qualitativos e subjetivos. Os modelos podem ser:

- *Modelo da Qualidade Percebida Total do Serviço*

Foi criado por Grönroos com o intuito de esclarecer que a qualidade de um serviço ou produto é algo que o consumidor entende que seja, ou seja, o importante é a opinião do consumidor sobre a qualidade.

Segundo este modelo, a Qualidade Total Percebida é o ponto de equilíbrio entre duas dimensões, a Qualidade Esperada e a Qualidade Experimentada, surgindo ainda uma terceira dimensão denominada de Imagem Corporativa. Isto é, a Qualidade Total percebida será igual ao nível das dimensões da Qualidade Técnica<sup>3</sup> e da Qualidade Funcional<sup>4</sup>, juntamente com as diferenças existentes entre a Qualidade Esperada e a Qualidade Experimentada.

Existe uma boa Qualidade Percebida quando a Qualidade Experimentada corresponde às expectativas dos clientes, ou seja, à Qualidade Esperada, e caso as expectativas não sejam atingidas é considerada uma má Qualidade Percebida.

As dimensões Qualidade Técnica e da Qualidade Funcional encontram-se interligadas, pois é importante aquando da determinação da Imagem Corporativa<sup>5</sup> da empresa e da relação da qualidade.

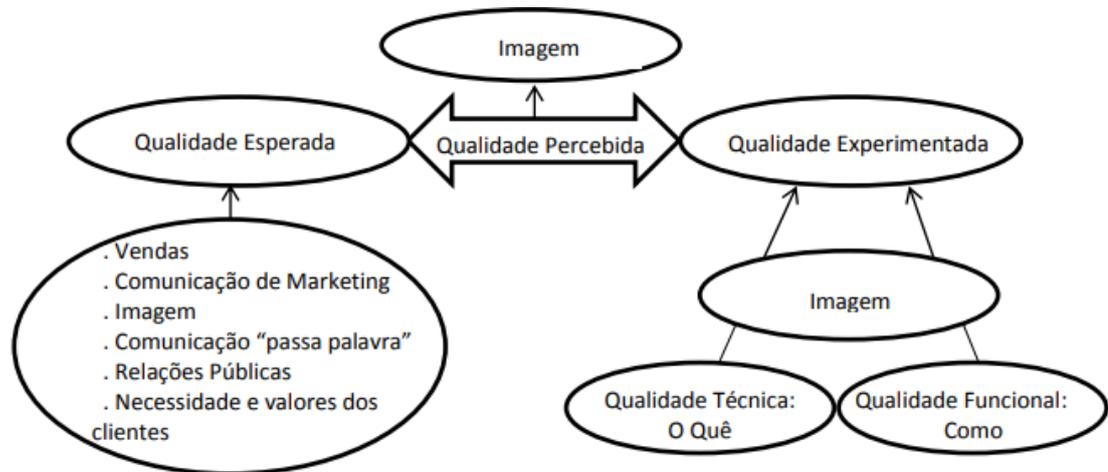
---

<sup>3</sup> Medida objetiva que se baseia no que é recebido pelo consumidor como resultado da interação deste com a organização que presta o serviço, responde à questão “O quê?”

<sup>4</sup> Forma como o serviço é prestado, por exemplo, através da aparência, do comportamento, da acessibilidade, entre outros, esta irá responder à questão “Como?”

<sup>5</sup> Tem o poder de influenciar a escolha do consumidor, é criada pela Qualidade Técnica juntamente com a Qualidade Funcional, mas também por outros fatores, por exemplo, as ideologias, preços, etc.

Figura 1 – Modelo da Qualidade Percebida Total do Serviço



Fonte: Grönroos, 2000

- *Modelo dos 4 Q's da Oferta da Qualidade*

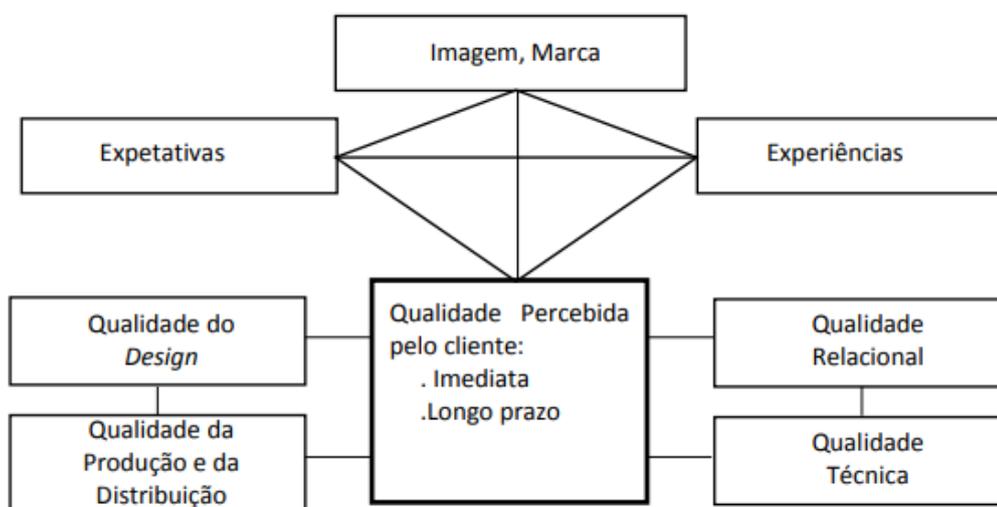
Criado por Gummesson, partiu da perspectiva de Grönroos, ou seja, dizia que a Qualidade Percebida pelo cliente era a satisfação do cliente. A ideia principal deste modelo é que os serviços e os bens físicos fazem parte dos produtos oferecidos o que pode implicar uma combinação entre os elementos dos serviços e dos bens.

O modelo dos 4 Q's de Gummesson identifica quatro tipos de qualidade que considera que são as origens da qualidade percebida e a satisfação do cliente. Os 4 Q's são, nomeadamente:

- Qualidade de Projeto ou de Design – são os serviços/bens que são projetados ou desenhados para executarem as funções que são desejadas pelos clientes;
- Qualidade de Produção e da Distribuição – a principal função é seguir, rigorosamente o desenho/projeto que tinha sido planeado anteriormente;
- Qualidade Técnica ou de Entrega – corresponde à distribuição do produto no prazo apropriado, sem ter defeitos, com a respetiva documentação e a devida pontualidade;
- Qualidade Relacional – é uma inovação de Gummesson que pretende especialmente tocar as relações humanas, ou seja, tentar fidelizar os consumidores através da comunicação, considerasse como um índice de sucesso na criação de relações internas e externas.

As três primeiras dimensões<sup>6</sup> já se encontravam referenciadas na definição da qualidade de produto, acrescentando-se apenas o conceito de Qualidade Relacional<sup>7</sup>. Estes 4 Q's serão colocados face-a-face com os considerados conceitos-chave, designadamente, a Imagem<sup>8</sup>, as Expetativas e as Experiências. Visto isto, a Qualidade é considerada como a totalidade de todos os procedimentos, desde a elaboração da ideia até ao momento da entrega ao cliente.

*Figura 2 - Modelo dos 4 Q's da Oferta da Qualidade de Gummesson*



Fonte: Grönroos, 2000

- *Modelo de Parasuraman, Zeithmal e Berry*

Este modelo resulta de um estudo de investigação dirigido por Parasuraman, Zeithmal e Berry com o objetivo de definir, esclarecer e aprofundar o conceito de qualidade de serviço e as suas características, como também analisar as fontes dos problemas da qualidade para ajudar os gestores a compreender qual a melhor forma de melhorar a qualidade do serviço.

Como base no modelo criado por Oliver<sup>9</sup>, estes estudiosos sugeriram medir a qualidade do serviço através da diferença que existe entre a expetativa do cliente e o desempenho de quem

<sup>6</sup> Qualidade de Projeto, Qualidade de Produção e da Distribuição e a Qualidade Técnica

<sup>7</sup> Pode subdividir-se em dois fatores importantes: o relacionamento profissional e o relacionamento social

<sup>8</sup> Considerada como uma marca para o consumidor, é importante para a perceção do consumidor

<sup>9</sup> Considera que a satisfação do cliente é o resultado da diferença entre o desempenho e as expetativas, ou seja, o consumidor faz antes uma apreciação do produto ou serviço criando um modelo em relação ao qual a avaliação real será feita

realiza o serviço, originando assim o “Modelo dos 5 Gap’s”<sup>10</sup> que se tornou conhecido internacionalmente e pode ser aplicado a variados serviços. Este modelo afirma que a avaliação realizada pelo cliente relativamente à qualidade do serviço resulta das diferenças existentes entre as expectativas<sup>11</sup> e as percepções do desempenho verdadeiro da organização que presta o serviço e que as Gap<sup>12</sup> podem criar fatores que afetem a possibilidade de oferta de um serviço que seja percebido pelo consumidor.

Os 5 Gap’s representam principalmente:

- Gap 1 – divergência entre a expectativa do consumidor e o que foi entendido por parte da organização como seria a expectativa do consumidor, ou seja, uma má avaliação da perspectiva do cliente;
- Gap 2 – desacordo entre o entendimento da organização e os pormenores que cria para atender o consumidor, ou seja, define o nível do serviço muito inferior do que a expectativa do cliente;
- Gap 3 – discordância entre as especificações feitas e o serviço criado, ou seja, a qualidade da entrega é inferior ao padrão estabelecido;
- Gap 4 – divergência entre o serviço criado e a comunicação externa ao consumidor, ou seja, a entrega do serviço será diferente do que havia sido prometido;
- Gap 5<sup>13</sup> – reflete a diferença entre o serviço esperado e o serviço fornecido, ou seja, é a diferença que existe entre o serviço que foi desejado e o que foi percebido pelo consumidor.

---

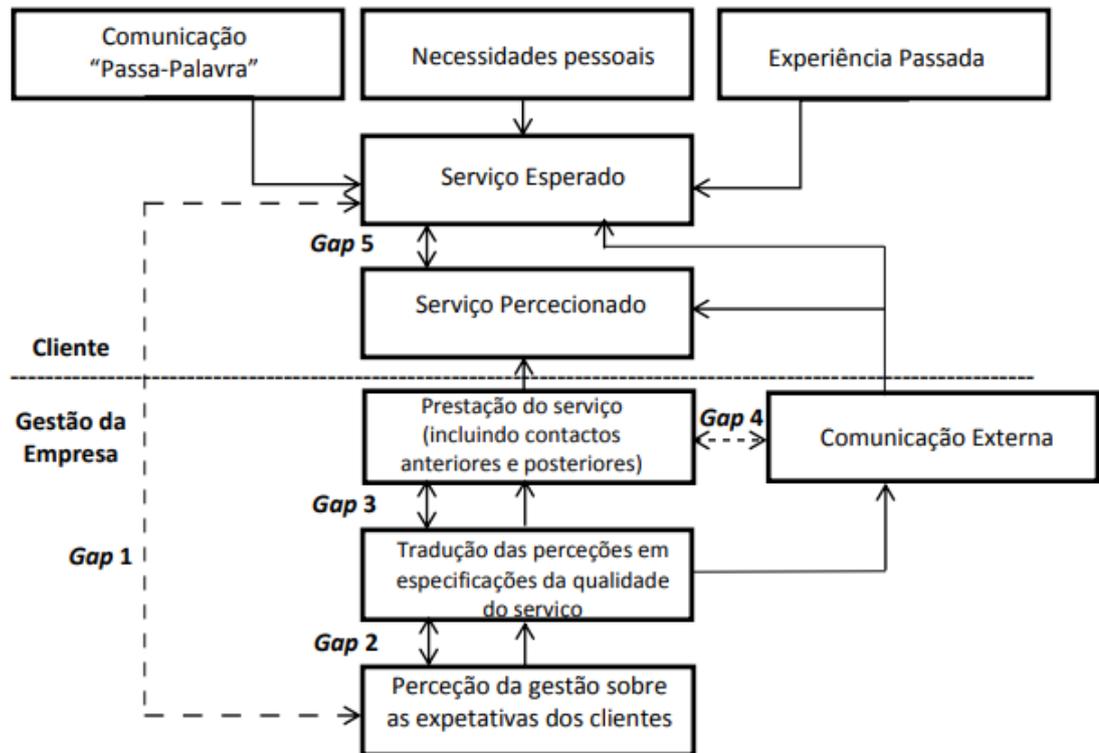
<sup>10</sup> Basicamente, este modelo diz que a diferença dos Gap’s existentes entre o serviço esperado e o percebido dá origem à Qualidade Percebida pelo Cliente

<sup>11</sup> As expectativas dos consumidores podem ser influenciadas por diversos fatores, como por exemplo, as necessidades pessoais, experiências anteriores com outros serviços, a comunicação, etc.

<sup>12</sup> Significa lacuna ou falha (Infopédia, 2020)

<sup>13</sup> Este Gap pode ser reduzido quando as lacunas em relação aos outros Gap’s se mantêm num nível mais baixo possível

Figura 3 - Modelo dos 5 Gap's de Parasuraman, Zeithaml e Berry



Fonte: Grönroos, 2000.

Previamente, em 1988, estes autores tinham realizado um estudo que lhes tinha permitido definir alguns critérios para avaliar a qualidade, o que lhes permitiu agruparem em 10 dimensões (Tangibilidade, Fiabilidade, Capacidade de Resposta, Segurança, Empatia, Competência, Acessibilidade, Cortesia, Comunicação, Credibilidade e Conhecimento das necessidades dos consumidores) que viriam a facilitar a compreensão das expectativas e das percepções dos consumidores. Mais tarde, em 1991, reviram o modelo e reduziram apenas para 5 dimensões (Tangibilidade, Fiabilidade, Capacidade de Resposta, Segurança e Empatia).

Notasse que existe uma maior dificuldade por parte dos consumidores na avaliação dos serviços do que se avaliassem produtos, pois a avaliação da qualidade do serviço inclui todos os momentos desde a execução até ao resultado do serviço.

#### 2.3.4 – *New Public Management*

Com o crescimento das expectativas e das necessidades dos cidadãos, verificou-se a necessidade de se inserir uma nova orientação para a prestação de serviços por parte da administração pública, tornando-se a satisfação dos cidadãos e a qualidade dos serviços prestados os fatores principais desta nova orientação.

Esta nova orientação, surge por volta da década de 80, designando-se por “*New Public Management*” sendo também conhecido por “Nova Gestão Pública”, fundamenta a sua gestão auxiliando-se de técnicas que anteriormente eram utilizadas na gestão privada, de modo a obterem resultados eficientes e eficazes.

A *New Public Management* refere-se a um conjunto de ideias e práticas (incluindo reinvenção e neomanagerialista) que procuram, no seu núcleo, utilizar abordagens do setor privado e empresarial no setor público (Denhardt & Denhardt, 2000). A NPM pode ser conceituada como um conjunto complexo e variado de transformações envolvendo um foco renovado em controle de custos e eficiência, capacidade orçamentária e descentralização do poder de gerência, criação de mecanismos de mercado e similares envolvendo novas formas contratuais, foco na qualidade dos serviços associada a novos mecanismos de prestação de contas (*accountability*), desenvolvimento de múltiplos indicadores de desempenho, parcerias público-privadas e iniciativas de privatização (Filho, 2014).

Osborne (2006, citado em Filho, 2014) resume quais são as principais mudanças paradigmáticas da Nova Gestão Pública:

- Atenção à aprendizagem e gestão do setor privado;
- Implementação de políticas organizacionalmente distanciadas dos elaboradores de política;
- Foco na liderança empreendedora nas organizações públicas;
- Ênfase em controle de entradas-saídas, avaliação, gestão do desempenho, e auditoria;
- Crescimento no uso de mercados, competição e contratos para alocação de recursos e entrega de serviços.

Em Portugal, surge já no século XXI, tendo-se iniciado através da criação do Secretariado para a Modernização da Administração (tem por missão formular, conduzir, executar políticas de modernização, inovação e simplificação administrativa do Estado e da Administração Pública designadamente em matéria de organização e gestão dos serviços públicos, de alterações nos processos e procedimentos administrativos e na qualificação do emprego público, bem como, a política global e coordenada na área da descentralização e da autarquias locais (XXII Governo – República Portuguesa, 2019)) e com a publicação do novo Código do Procedimento Administrativo (permitiu a proximidade do cidadão de todo o serviço público, fornecendo ao cidadão todos os esclarecimentos relativos à área administrativa).

Sintetizando, o NPM veio expor uma nova ideia da Gestão, aplicando no setor público métodos e processos que anteriormente só eram utilizados no setor privado. Esta nova gestão destacava-se por deter características específicas, nomeadamente a confiança, a responsabilidade, a colaboração que deve incluir-se na relação existente entre o cidadão e a administração. O NPM deve permitir reconhecer os cidadãos como elementos fundamentais, tanto quem proporcionava o serviço como quem o executava e oferecia.

## 2.4 – O Serviço Público:

As primeiras referências existentes em relação ao termo de Serviço Público surgem em meados do séc. XIX durante o Estado Liberal, particularmente aquando do Estado de Serviço Público. Nesta altura é que começam a surgir os grandes serviços públicos, como por exemplo, a eletricidade, as telecomunicações, entre outros que eram anteriormente não eram prestados diretamente pelo Estado. Até então, os serviços eram prestados por privados que pagavam uma renda ao Estado por possuírem o monopólio dos serviços públicos.

O Serviço público pode ser considerado um conceito complexo, evolutivo, controverso e essencial para o direito administrativo, com as mudanças no estado, a ideia de um serviço público que satisfaça as necessidades da sociedade tornou-se o centro das preocupações políticas, económicas e sociais.

O conceito de serviço público pode ser compreendido de modo geral como o “conjunto de obrigações sociais que pertencem ao Estado e visam o interesse e o bem comum, opondo-se ao interesse privado ou particular” (Infopédia, 2020).

Segundo o Diário da República Eletrónico, considera que os serviços públicos “são estruturas organizativa de meio materiais e humanos que suportam a preparação e a execução das decisões dos órgãos sob a direção destes” (DRE, 2020).

Como explicam Osborne e Stokosch (2013, citado em Filho, 2014, p.6), ‘*public service*’ são os serviços criados por um processo de política pública e regulados pelo governo (central ou local), mas que podem ser oferecidos por um amplo conjunto de organizações, denominadas ‘*public service organizations* (PSOs), sejam estas públicas, privadas ou do terceiro setor, enquanto a coprodução define os relacionamentos regulares e de logo prazo entre provedores de serviço e seus usuários ou outros membros da comunidade, para o qual todas as partes fazem substancial contribuição de recursos.

Em suma, um serviço público é caracterizado por ser uma atividade prestada pelo Estado que tem como principal fim o bem comum da sociedade, ou seja, são serviços prestados com boas práticas e boas gestões de recursos públicos que lhe são atribuídos consoante os recursos que tem disponíveis. Decorrem num ambiente político-administrativo e maior parte das vezes não é gratuito, pois o lucro obtido é investido na manutenção dos serviços que serão prestados.

#### 2.4.1 – Importância dos Recursos Humanos na qualidade dos serviços

Os Recursos Humanos referem-se ao conjunto de colaboradores de uma organização. Os RH são considerados a base de qualquer estrutura organizacional, estando diretamente relacionados com o bom desempenho da organização, por isso, tornam-se os principais responsáveis por consciencializar as organizações da importância que o capital humano representa atualmente.

Para Chadwick e Dabu (2009, citado em Teixeira, 2013, p.3), os recursos humanos diferem de outros ativos organizacionais, como o capital físico, os ativos financeiros e os ativos tecnológicos, tratando-se de uma combinação de características relevantes, como a

singularidade e a vontade própria e por isso, a sua gestão pode ser especialmente desafiadora e de grande valor para a organização. Na verdade, estas características acabam por gerar formas diferentes de gestão, o que as pessoas pensam e sentem acerca das suas condições de trabalho e as relações com as suas organizações pode influenciar profundamente o seu comportamento. Por isso, uma gestão ineficaz dos recursos humanos pode prejudicar a eficiência organizacional e a sua capacidade para assegurar vantagens competitivas (citado em Teixeira, 2013, p.3).

Segundo Rocha (1997, citado em Carapeto & Fonseca, 2006), o desenvolvimento dos recursos humanos passa, em primeiro lugar, pelo desenvolvimento individual. Este não inclui apenas a formação profissional, mas abrange igualmente a educação global do indivíduo, como forma de aumentar o nível de conhecimentos e a sua capacidade de adaptação e participação nas mudanças organizacionais e do ambiente externo.

As pessoas assumem um papel importante, sendo consideradas um dos principais recursos de qualquer organização por possuírem inteligência e vontade própria que permitem influenciar o funcionamento das organizações. Neste caso, o Capital Humano é considerado imprescindível para o desenvolvimento económico das organizações, por ser constituído pelas características, habilidades e conhecimentos das pessoas que pode ser adquirido por estas através ao longo da vida, da educação ou da formação profissional. Em suma, quanto maior for o investimento realizado nas pessoas, maior será o seu valor, o que irá ter um maior impacto nas organizações, como por exemplo, no desempenho e participação das pessoas nas atividades das organizações.

## 2.5 – Gestão de Recursos Humanos

Os Recursos Humanos de uma organização abrangem todos os colaboradores da mesma, tendo o departamento dos RH a responsabilidade de selecionar os novos colaboradores do serviço, orientá-los para os objetivos e metas da organização como também prestar-lhes apoio para tentar aumentar a sua produtividade e melhorar as suas competências.

O conceito de gestão de recursos humanos tem vindo a evoluir ao longo do tempo. Também conhecido por Gestão de Pessoas ou Administração de Recursos Humanos, a GRH é considerada “a função da empresa que procura estabelecer o sistema de relações entre os

vários funcionários, a melhor adequação de cada um deles à sua função e a melhor integração dos trabalhadores no todo da organização” (Infopédia, 2020).

Existe uma vasta literatura que tenta definir a GRH tanto do ponto de vista teórico como operacional, como se seguem os seguintes exemplos:

- Segundo Cascio (2006, citado em Cunha et.al., 2010), o GRH é “uma abordagem global de gestão que inclui os aspetos de recrutamento/seleção, retenção, desenvolvimento, ajustamento e a gestão da mudança”;
- Noe (2003, citado em Cunha et.al., 2010) considera o GRH “o conjunto de políticas, praticas e sistemas que influenciam o comportamento, as atitudes e o desempenho dos empregados”;
- De acordo com Kulik (2004, citado em Cunha et.al., 2010), “a gestão dos recursos humanos é o processo global de gestão das pessoas nas organizações”;
- Por sua vez, Purcell (2008, citado em Cunha et.al., 2010) diz que o GRH consiste em “políticas e praticas relacionadas com o fornecimento e utilização do recurso laboral requerido para que a firma alcance os seus objetivos comerciais”;
- Storey (1995:5, citado em Fonseca, 2004) segundo a sua perspetiva considera a GRH como “uma abordagem distintiva da gestão dos trabalhadores, que procura alcançar uma vantagem competitiva através do desenvolvimento estratégico de uma força de trabalho, altamente capaz e empenhada, usando um conjunto integrado de técnicas culturais, estruturais e pessoais”;
- Por fim, Roesch (2012, citado em Lopes, 2016) compreende que a GRH é “uma associação de habilidades e métodos, políticas, técnicas e praticas definidas com objetivo de administrar os comportamentos internos e potencializar o capital humano. Tem por finalidade selecionar, gerir e nortear os colaboradores na direção dos objetivos e metas da empresa.”

Em síntese, observando estas definições todas destacam as pessoas do serviço ou da organização, ou seja, o capital humano. A importância que o capital humano representa na estratégia das organizações e da GRH pode ser considerado como um dos principais motivos que permitam que os serviços ou organizações alcancem o sucesso pretendido.

#### 2.5.1 – Importância da Gestão de Recursos Humanos

A GRH baseia-se no facto que as organizações se encontram cada vez mais dependentes dos colaboradores que as constituem, do modo como se organizam e como investem no seu desenvolvimento.

A Gestão de Recursos Humanos assume, assim, cada vez uma maior importância no desenvolvimento de uma cultura organizacional direccionada para a inovação e aprendizagem contínua, e desempenha o papel fundamental ao nível das mudanças que ocorrem a nível interno e externo da organização e que provocam alterações nas estruturas organizacionais, nas relações de poder e nas práticas de organização do trabalho (Sousa, Duarte, Sanches, & Gomes, 2006).

No momento atual, as organizações começaram a ter uma visão mais vasta das pessoas, ou seja, deixaram de considerar as pessoas como simples recursos que só tinham certas competências que lhes permitissem realizar as funções que lhes eram incumbidas e de modo a que conseguissem alcançar os objetivos das organizações, atualmente, são reconhecidas pelos seus valores, pelos seus objetivos, pelas suas atitudes. Por isso, para Sousa et al. (2006), gerir pessoas deve ser mais do que controlar e seguir procedimentos e rotinas; implica o envolvimento de todos os membros da organização, uma aposta na aprendizagem organizacional, em mecanismos de motivação e um investimento na criatividade e inovação, como fatores de diferenciação.

Em suma, a GRH é dos elementos mais importantes para o sucesso e inovação de uma organização por permitir que os valores e conhecimentos de cada colaborador sejam demonstrados. Por isso, é importante que comece a existir um foco maior na área da GRH através de atividades de RH que permitam aumentar os valores e conhecimentos dos colaboradores depois de ingressarem em qualquer serviço ou organização.

### 2.5.2 – Práticas de Gestão de Recursos Humanos

As práticas de GRH podem auxiliar as organizações, conforme refere Sousa et al. (2006), das seguintes formas: melhorar a sua capacidade para atraírem e manterem pessoas com as competências (técnicas e comportamentais) que mais se adequam aos objetivos da organização, através da implementação dos processos de recrutamento e seleção mais

adequados, bem como de um sistema de recompensas e de desenvolvimento de competências aliciantes; estimular comportamentos alinhados com os objetivos estratégicos de longo prazo da organização, através do desenvolvimento de competências e de plano de carreira que permitam que as pessoas tenham uma perspectiva de evolução profissional futura e adotar sistemas de remuneração associados ao desenvolvimento de competências individuais, ao desempenho das equipas e da organização como todo (Sousa et al., 2006).

As práticas de GRH permitem às organizações tornarem-se mais eficientes, produtivas, aumentar a qualidade de vida no trabalho, mas são principalmente importantes para a mudança e inovação das organizações.

De um modo geral, maior parte dos autores selecionam as seguintes práticas como as mais essenciais e utilizadas nas organizações:

- Recrutamento e Seleção – O recrutamento permite identificar candidatos que se encontrem disponíveis para um determinado cargo ou função, seguindo-se a seleção que irá permitir escolher o candidato que melhor se identifique para exercer as funções determinadas;
- Acolhimento e integração – o acolhimento concede a oportunidade de o candidato conhecer o local onde irá trabalhar sendo realizado logo na sua entrada no serviço e é algo rápido, enquanto que a integração é um processo mais longo por consistir em agregar o candidato à equipa de trabalho que já existia;
- Avaliação de desempenho (SIADAP) – é um processo essencial para um sistema de RH eficaz por ter como principal objetivo melhorar os resultados dos colaboradores de forma a conseguirem atingir níveis de desempenho mais elevados;
- Sistema de remunerações e recompensas – sistemas referentes à parte salarial dos serviços ou organizações, pode ser considerada uma das práticas mais sensíveis e importante requer bastante atenção;
- Gestão de Carreiras – desempenha um papel importante na GRH por sugerir colaboradores para ficarem no serviço ou organização ou por oferecer expectativas tanto a nível pessoal como profissional para uma evolução futura;
- Formação profissional – atividade que irá permitir aos colaboradores num curto prazo de tempo adquirirem mais competências, de modo a exercerem melhor as suas funções.

## 2.6 – Formação Profissional

A formação é cada vez mais considerada como uma ferramenta importante para as organizações, pois o seu objetivo principal é que os trabalhadores consigam obter conhecimentos, habilidades e competências que lhe permitam desenvolver o seu serviço de uma melhor forma.

Segundo o DL n.º 86-A/2016, de 29 de dezembro, entende-se por formação profissional “o processo global e permanente de aquisição e desenvolvimento de competências exigidas para o exercício de uma atividade profissional ou para a melhoria do desempenho, promotor da valorização e do desenvolvimento pessoal e profissional dos trabalhadores e dirigentes da Administração Pública e que não confira grau académico” (DL 86-A/2016, artigo 3º). Ou seja, a formação profissional é formada por um conjunto de atividades que são realizadas com o principal intuito de adquirir conhecimentos práticos e teóricos que irá permitir aos trabalhadores obterem um melhor desempenho no seu serviço como também lhe traz vantagens para a sua carreira profissional.

Vários autores tentaram definir a formação apoiados nos benefícios que poderá trazer para as organizações ao seu promovida juntos dos seus trabalhadores:

- Fuller e Farrington (2001) defendem que se promove a formação das pessoas porque se pretende que estas tenham um melhor desempenho;
- Segundo Sousa et al. (2006), a formação fornece informação sobre as tarefas a desempenhar e as competências requeridas para orientar o desenvolvimento dos programas de formação;
- Para Peretti (2001), a formação responde, simultaneamente, aos desejos dos trabalhadores e às necessidades da empresa e contribui em alto grau para a obtenção de seus objetivos: satisfação profissional e performance económica;
- Por sua vez, Caetano et al. (2000) refere que a formação, no sentido amplo toma e consideração todas as atividades desenhadas para garantir que os trabalhadores estão devidamente equipados com conhecimentos e competências para desempenhar as

suas funções, a maioria do desenvolvimento que ocorre nas organizações ganha a forma de formação no local de trabalho;

- A Proposta à Lei da Formação Profissional (2004) diz que é o processo global e permanente, através do qual as pessoas adquirem ou aprofundam competências profissionais e relacionais, designadamente conhecimentos, capacidades e atitudes, com vista ao exercício de uma ou mais atividades profissionais, a uma melhor adaptação às mutações tecnológicas e organizacionais e ao reforço da sua empregabilidade.
- Cabrera (2006, citado em Viegas, 2014) defende que formação “é o conjunto de experiências de aprendizagem planeadas por uma organização, com o objetivo de induzir uma mudança nas capacidades, conhecimentos, atitudes e comportamento dos empregados no trabalho”.

As organizações são impulsionadoras para que os seus colaboradores realizem formações de modo a estes poderem aumentar a sua produção, permitindo que as organizações se distingam no mercado e que os colaboradores adquiram conhecimentos e que lhes proporcione mais motivação e inspiração para poderem exercer as suas funções de modo mais correto.

Quando se trata de formação profissional na Administração Pública concentra-se em cinco princípios, nomeadamente, a Universalidade (compreende todos os trabalhadores e dirigentes da AP), a Igualdade no acesso (todos os trabalhadores tenham as mesmas possibilidades de acesso), a Boa administração (ajuda a que a AP seja eficaz, eficiente e com qualidade), a Integração (garante a inserção e coerência dos processos formativos na etapa da gestão de serviços e pessoas) e a Adequação do processo formativo (consoante as necessidades dos trabalhadores e dos próprios serviços).

#### 2.6.1 – Modalidades da formação

A formação pode assumir principalmente três tipos de modalidades, designadamente, a Formação Inicial, a Formação Contínua e a Formação para a Valorização Profissional que

se distinguem consoante as suas características e necessidades dos formandos, os recursos envolvidos, a durabilidade das formações e os objetivos das aprendizagens.

- Formação Inicial:

Segundo o DL n.º 369/2007, de 31 de dezembro, entende que a Formação Inicial é uma atividade de educação e formação certificada que visa a aquisição de saberes, competências e capacidades indispensáveis para poder iniciar o exercício qualificado de uma ou mais atividades profissionais.

Este tipo de formação pode subdividir-se em duas categorias, pode ser, a Formação Inicial Geral e a Formação Inicial Específica. A Formação Inicial Geral é considerada um tipo de formação inicial que tem como principal objetivo consciencializar os trabalhadores dos valores do serviço público e identificar as suas principais características para desempenho de funções públicas e a Formação Inicial Específica destina-se a adquirir competências consideradas indispensáveis para o início de uma atividade profissional qualificada, concretizada através de um programa adequado da formação.

Relativamente às categorias anteriores, o DL n.º 86-A/2016, 29 de dezembro, alega que a Formação Inicial Geral é de carácter obrigatório, sendo realizada ao longo do período experimental do vínculo estando direcionada especialmente para trabalhadores que iniciam funções públicas, enquanto que a Formação Inicial Específica tem a particularidade de se desenvolver em dois momentos distintos, precisamente antes da admissão e após a admissão e é executada através de um programa de formação específico.

Em resumo, a Formação Inicial tem como principal objetivo que os colaboradores dos serviços tenham a possibilidade de adquirir capacidades e conhecimentos que sejam relevantes para a sua atividade profissional, como exemplos deste tipo de formação são os Cursos Profissionais, Cursos de Aprendizagem, entre outros.

- Formação Contínua:

A Formação Contínua corresponde à atividade de educação e formação empreendida após a saída do sistema de ensino ou após o ingresso no mercado de trabalho que permita ao indivíduo aprofundar competências profissionais e relacionais, tendo em vista o exercício de

uma ou mais atividades profissionais, uma melhor adaptação às mutações tecnológica e organizacionais e o reforço da sua empregabilidade, conforme descrito no DL n.º 396/2007, de 31 de dezembro. Segundo o DL n.º 86-A/2016, de 29 de dezembro, a formação contínua visa promover a atualização e valorização pessoal e profissional dos trabalhadores e dirigentes em funções públicas, em consonância com as políticas de desenvolvimento, inovação e mudança da Administração Pública.

O Código de Trabalho relata vários deveres que as entidades empregadoras têm perante os seus colaboradores no âmbito da formação contínua, destacando-se desde o início o direito de o trabalhador ter no mínimo quarenta horas (inicialmente, o número mínimo era de trinta e cinco horas, como se encontrava descrito no artigo 131.º, 2 do Código do Trabalho, sendo alterado para o valor atual pela Lei n.º 93/2019, de 4 de setembro) de formação contínua em cada ano que têm que ser desenvolvidas ou pelo empregador ou por alguma entidade formadora que seja certificada para tal ou pelo estabelecimento de ensino devidamente reconhecido pelo ministério competente que permite a emissão do certificado.

Proporcionar a formação contínua faz com que o empregador ou a entidade acolhedora possa, conforme descrito no artigo 131.º, n.º 1 do Código de Trabalho:

- a) Promover o desenvolvimento e a adequação da qualificação do trabalhador, tendo em vista melhorar a sua empregabilidade e aumentar produtividade e a competitividade da empresa;
- b) Assegurar a cada trabalhador o direito individual à formação, através de um número mínimo anual de horas de formação, mediante ações desenvolvidas na empresa ou a concessão de tempo para a frequência de formação por iniciativa do trabalhador;
- c) Organizar a formação na empresa, estruturando planos de formação anuais ou plurianuais e, relativamente a estes, assegurar o direito a informação e consulta dos trabalhadores e dos seus representantes;
- d) Reconhecer e valorizar a qualificação adquirida pelo trabalhador.

Este tipo de formação foca-se em dois objetivos específicos, o aperfeiçoamento profissional e a aquisição de competências. Em termos de aperfeiçoamento profissional, a dedicação constante a tentar obter conhecimentos e tentar desenvolver as habilidades que já possui são uma mais valia para os colaboradores para poder usufruir de uma vantagem competitiva no mercado de trabalho, enquanto que no que diz respeito à aquisição de competências refere-

se principalmente ao desempenhar de novas atividades profissionais que possam surgir. Pode ainda considerar-se como objetivo o desenvolvimento de competências de modo a poderem ser transferidas para o serviço, o que pode permitir uma aprendizagem autónoma e contínua ao longo da vida.

Em suma, a Formação Contínua irá desenvolver-se no decorrer do percurso profissional dos trabalhadores em funções públicas adaptando-se aos vários tipos de aprendizagem existentes e, principalmente, trazer a possibilidade de os trabalhadores conseguirem prolongar a sua aprendizagem até ao fim do seu percurso profissional.

- Formação para a Valorização Profissional

De acordo com o Decreto-Lei n.º 86-A/2016, de 29 de dezembro, a formação para a valorização profissional visa o reforço das competências profissionais dos trabalhadores, com vista à integração em novo posto de trabalho, na sequência de reorganização de órgãos ou serviços.

Esta modalidade de formação pretende reforçar as competências dos trabalhadores, proporcionando formações profissionais relacionadas com as suas necessidades que foram identificadas nos serviços ou atividades que irá desenvolver, realizando-se num período máximo de três meses.

### 2.6.2 – Modelos de Formação

Existem vários modelos que permitem que as formações continuem a desempenhar o seu principal objetivo, ou seja, fortalecer os conhecimentos dos colaboradores de modo a que o serviço ou organização possam atingir os seus objetivos. Deste modo, podem-se destacar quatro modelos de formação, designadamente, a Autoformação, a Formação Interna, a Formação Externa e a Formação em Contexto de Trabalho.

A Autoformação é um modelo de aprendizagem individual que dá a possibilidade ao formando de aprender ao seu próprio ritmo, recorrendo a recursos que considere específicos e úteis para a sua aprendizagem. Ou seja, podemos considerar que é uma forma de aceder à

formação por iniciativa própria dos colaboradores relativas a áreas do seu interesse, podendo estar direta ou indiretamente relacionadas com o seu serviço. Evidencia-se que a Autoformação tem se tornado uma mais valia para o serviço por contribuir para a aquisição de conhecimentos e desenvolvimento de competências dos colaboradores permitindo que estes introduzam novos saberes e práticas na dinâmica dos serviços.

A Formação Interna descreve-se pelo conjunto de ações de formação que visam responder às necessidades de formação que se encontram descritas no Plano de Formação, sendo lecionadas maior parte das vezes por colaboradores do próprio serviço ou da organização, desde que sejam reconhecidos com essa capacidade técnico-pedagógica, como também poderão ser ministradas por entidades públicas ou privadas contratadas para esse efeito. Constituí um tipo de formação desenvolvida internamente, podendo ter colaboração de entidades externas desde que sejam portadoras de protocolos com regras específicas que o permitam. Em relação ao local da ministração da formação, tanto poderá ser dentro ou fora do local de trabalho, sendo a decisão tomada pelo serviço. Neste tipo destacam-se dois momentos, a fase de formação inicial que corresponde ao momento inicial das funções, ou seja, no período probatório, e a fase de formação contínua que tem como principal intuito melhorar o desempenho das funções no serviço.

A Formação Externa é caracterizada pelo conjunto de ações de formação conduzidas por formadores externos ao serviço a que se dirige. Estas ações de formação não se encontram previstas nos Planos de Formação, sendo realizadas fora do leque de oferta de formações dos serviços ou organizações. Promovidas essencialmente por entidades que organizam iniciativas ou vendem formações que transmitam interesse para o público, despertando interesse em quem pretende melhorar a sua qualificação profissional. A maioria das entidades que proporciona este tipo de formações possuem um plano anual com todos os elementos referentes às formações (as datas de quando se realizará, o número de horas, o local onde decorrerá, os objetivos que pretendem alcançar, os interesses que querem ver respondidos e os formadores), mas poderão tentar responder às solicitações das organizações tentando responder às necessidades que foram diagnosticadas. Caso este tipo de formação seja decorra durante o horário de trabalho, o interessado terá que pedir autorização ao superior hierárquico ou dirigente tendo de após a formação entregar um comprovativo da sua frequência.

A Formação em Contexto de Trabalho ou também designada por Formação no Local de Trabalho (*On Job Training*) descreve-se como um conjunto de ações de formação que são desenvolvidas no local de trabalho de uma determinada função, podendo ser lecionadas por elementos internos ou externos do serviço, com o intuito de melhorar e aperfeiçoar as competências necessárias para o desempenho das respetivas funções pelo seu titular. Estas devem ser integradas obrigatoriamente no período de experiência dos colaboradores quando iniciam as suas funções num novo local de trabalho ou serviço, não implicando custos adicionais para os serviços ou para o próprio formando, e pode ser considerada uma mais valia por aprofundar as técnicas que irão beneficiar os colaboradores no desempenho das suas funções no local de trabalho. Deste tipo de formação podem retirar-se algumas vantagens, como por exemplo, ser um método de aprendizagem simples e rápido, não possui custos e o níveis de produtividades são imediatos, mas também pode apresentar desvantagens, por exemplo, pode criar perturbações no local de trabalho, existir pouca produtividade por ser um método mais apressado ou por o formador não ter a melhor habilidade para transmitir conhecimentos.

### 2.6.3 – Formas de desenvolver a formação

De modo a permitir que a formação esteja disponível para todos os colaboradores é necessário que as organizações ou serviços disponham de vários modos para se poder desenvolver. Neste seguimento, as formas de uso regular é a Formação Presencial e a Formação à Distância, sendo que esta última se subdivide em E-Learning e B-Learning, encontram-se ainda disponíveis a Formação em Alternância e a Formação em Contexto de Trabalho que posteriormente serão determinadas.

A Formação Presencial é o método mais tradicional de desenvolver as formações como também é das mais usadas. Caracteriza-se por promover a interação entre formandos e formadores num determinado local (sala de aula) e tempo (horário definido), da qual a sua principal imposição por parte dos formadores é a presença física dos formandos no local. Trata-se de um procedimento que dispõe de algumas vantagens, tal como o contato próximo entre formadores e formandos que permite esclarecer dúvidas no momento, permite a interação entre formandos e o feedback no momento da formação permitindo que se possam

realizar alterações de modo a melhorar aspetos que necessitem de alguma transformação. Mas como não existem só vantagens, este método também apresenta algumas desvantagens, como por exemplo, o custo desse tipo de formação ser muito elevado ou os horários não serem flexíveis provocando transtornos aos formandos ou pelo motivo de não conseguirem manter os conteúdos atualizados como pretendiam. Devido à atual situação sanitária do país, o COVID-19, as formações presenciais encontraram-se suspensas durante um período (privilegiando ao longo desse período as formações à distância), tendo sido retomadas a 18 de maio de 2020, de forma gradual e com as devidas adaptações citadas pela Direção-Geral de Saúde.

A Formação à Distância é um método de formação com reduzida intervenção presencial do formador, em que se recorre à utilização de materiais didáticos diversos, e suportes escritos, áudio, vídeo, informático ou multimédia, com vista não só à aquisição de conhecimentos como também à avaliação do progressos do formando (Despacho 17035/2001, artigo 2.º). Este tipo de formação corresponde a uma alternativa usada para colmatar a ausência física dos formandos no local recorrendo a métodos alternativos, como por exemplo, o uso de livros, vídeos, cassetes, e mais recentemente o uso da internet que veio facilitar as oportunidades de participar em formações. A formação à distância pode decorrer de duas formas distintas, pode ser síncrona (consiste no contato simultâneo entre o formador e o formando) ou ser assíncrona (o contato entre formador e formando decorre em momentos desencontrados), estas formas permitem ao formando adquirir os conhecimentos ao seu ritmo sendo o principal responsável por controlar a sua aprendizagem. Dentro desta categoria podemos destacar:

- A Formação em E-Learning consiste num método alternativo à formação presencial que possibilita criar um ambiente de aprendizagem sustentado pelas novas tecnologias, especialmente a internet, que permite ao formando adquirir competências quando e onde quiser. Um método que proporciona vantagens, como por exemplo, permite adotar uma aprendizagem personalizada, implica custos reduzidos, mas também implica desvantagens como não existir interação entre pessoas como acontece em formações presenciais, uma formação que se baseia mais em conteúdos gerais e não permite uma componente prática.

- A Formação por B-Learning ou também conhecida por Blended Learning, provem da formação em E-Learning. Considerada uma formação mista ou semi-presencial por conseguir articular componentes da formação presencial com componentes da formação à distância. Tem-se tornado uma das formas mais requeridas pelas organizações por ter diversas vantagens, tal como, permite reduzir a carga horária das formações presenciais, os custos deste tipo de formação são menores do que das formações totalmente presenciais, o período de tempo passado em formação presencial pode permitir o esclarecimento de dúvidas por parte dos formandos com o formador que não é possível quando a formação decorre à distância, todavia do mesmo modo possui desvantagens como o formador online e o formador presencial serem diferentes, o que pode implicar métodos de ensino diferentes, os momentos presenciais da formação exigem organizar a turma com horários compatíveis para todos, como pode ser um transtorno para os formandos que preferem horários adaptados de modo a terem uma maior agilidade de aprendizagem.

Inúmeras podem ser consideradas as vantagens da formação à distância, por exemplo, os custos de formação serem reduzidos quando comparados com os custos das formações presenciais, a facilidade de os conteúdos programáticos se encontrarem sempre atualizados, a flexibilidade dos horários de formação que maior parte das vezes não são compatíveis com os horários de trabalho dos formandos, mas nem sempre é um método vantajoso pois também apresenta desvantagens, tal como, a dificuldade de interação entre o formando e o formador em caso de dúvidas, também exige por parte do formando uma maior organização para poder participar na formação por ser ele a decidir quando vai ter disponibilidade para assistir e se dedicar a esta, como também a ausência de interação com outros formandos que maior parte das vezes é considerada uma mais valia.

A Formação em Alternância, segundo o DL n.º 88/2006, de 23 de maio, consiste no processo de formação em que se alternam sequências de formação ministradas por instituições de formação com sequências de formação prática realizadas em contexto de trabalho (DL 88/2006, artigo 2.º). Por outras palavras, a formação em alternância consiste na variação entre a formação presencial e a formação em contexto de trabalho.

A Formação em Contexto de Trabalho também faz parte das formas de desenvolver a formação por se tratar de um método prático de ensinar conhecimentos e competências

necessárias aos trabalhadores dentro no local de trabalho ou serviço, ou seja, têm a possibilidade de aprender no ambiente onde irão praticar os conhecimentos que irão adquirir durante a formação. Compreende-se que a Formação em Contexto de Trabalho, tal como referido num ponto anterior, consiste numa formação que se desenrola no local de trabalho do formando, recorrendo a ferramentas de uso diário, considerar-se um método prático e eficiente por permitir de forma simplificada a aquisição de conhecimentos de uma forma rápida.

#### 2.6.4 – Etapas de um Plano de Formação

As ações de formação, geralmente, apresentam três fases consideradas primordiais, inicia-se com um diagnóstico das necessidades de formação, seguindo-se com a realização da formação e termina com a avaliação da formação.

Para Chiavenato (2005), o processo formativo, que se traduz na constituição de um plano de formação, assenta em quatro fases imprescindíveis para a sua concretização: levantamento e diagnóstico das necessidades formativas, planeamento da formação, implementação do programa de formação, e avaliação do programa de formação (cit. por Rodrigues, 2016, p. 21), também Rocha (2010) considera que o processo de formação inclui quatro fases, nomeadamente, o Diagnóstico das Necessidades, a Programação, a Implementação e a Avaliação.

##### *2.6.4.1 – Fase 1: Diagnóstico das Necessidades*

A primeira fase para a execução de um plano de formação consiste na execução de um diagnóstico das necessidades, com o intuito de decidir se será necessário ministrar alguma formação ou não consoante os objetivos estratégicos da organização ou serviço.

Segundo Gouveia e Rodrigues (2004), efetuar um diagnóstico de necessidades de formação é “fazer uma análise detalhada de modo a conseguir que qualquer formação ou experiência de aprendizagem posteriores sejam adequadas ao público em questão, capazes de melhorar performances, de provocar mudanças e de contribuir para a melhoria da produtividade e da qualidade no setor a que se aplica” (Gouveia & Rodrigues, 2004).

Entende-se que diagnosticar as necessidades significa reconhecer os conhecimentos que os colaboradores não possuem, mas são essenciais para exercerem as suas competências de modo a serem desempenhadas na organização ou no serviço. O seu principal objetivo é conseguir abordar todos os problemas que existem concretizando formações que os possa solucionar.

Segundo Rocha (2010), este tipo de diagnóstico pode ser efetuado recorrendo a quatro abordagens distintas:

- Survey das necessidades de formação – equivale ao reconhecimento das lacunas existentes na formação, realizado através de diversos métodos, como por exemplo, em entrevistas (mesmo sendo mais demoradas permitem um elevado grau de comparação), os questionários (método mais rápido e também económico), os grupos-diagnóstico (são os grupos constituídos por elementos de cada serviço que têm a possibilidade de acompanhar a formação juntos dos formandos, podendo ser um dos melhores métodos de identificação), e por último, a análise de grupo (permite que exista comparação entre diversos pontos de vista). De acordo com Geary A. Rummler, citado em Rocha (2010), esta abordagem possui vantagens, nomeadamente, é um método rápido e barato, permite que todos os funcionários participem, apresenta baixo risco de erro e até pode passar despercebido, mas também tem desvantagens, tal como, não é preciso e específico, baseia-se na mera opinião dos colaboradores, é difícil conseguir estabelecer prioridades o que também contribui para uma difícil avaliação.
- Análise das funções – corresponde a um procedimento instrumental que permite identificar as funções que necessitam de ser corrigidas, como também reconhece as tarefas que precisam ser exercidas com uma precisão elevada. Rummler (citado em Rocha, 2010), revela como vantagens a possibilidade de identificar tarefas e conhecimentos solicitados, o envolvimento e o objetivo que se estabelece na observação, sendo desvantajoso por demorar muito tempo, não considerar causas que podem afetar a performance e a sua visibilidade.
- Estudo das competências – o diagnóstico das necessidades pode ter como objetivo reconhecer as competências que são necessárias para a estratégia da organização ou serviço. Neste caso, Rummler (citado em Rocha, 2010) define como vantagens a

rapidez e o baixo custo deste método, identifica as necessidades da formação em geral, o facto de ser consenso e o envolvimento que proporciona mas torna-se desvantajoso por apresentar dificuldades e medir as competências e o relacionamento que tem com o output, como também não contar com outros fatores que podem influenciar a performance da organização ou serviço.

- Análise das performances – consiste em determinar o desempenho que cada tipo de função exige e também realiza a comparação necessária com os resultados de modo a concluir qual a formação que deve ser escolhida para satisfazer as necessidades existentes. Como vantagens, Rummler (citado em Rocha, 2010) tem em conta que pode ser avaliado, parte do output, existe uma ligação entre os conhecimentos solicitados para a performance e considera outros fatores para a performance, enquanto que é a abordagem que menos desvantagens apresenta, referindo apenas que é uma abordagem visível e que exige muito tempo.

Um rigoroso levantamento das necessidades é fundamental por permitir melhorar a qualidade do desempenho dos colaboradores, o que irá também trazer melhorias para a organização, como também é uma forma de observar se o investimento que tem sido realizado em formações tem tido retorno para a organização ou serviço.

A detenção de necessidades, tanto a nível individual como coletivo, referente aos conhecimentos ou capacidades dos colaboradores torna-se fundamental para a criação de um Plano de Formação por permitir definir os problemas existentes, identificar a causa destes e propor formas de os solucionar.

#### *2.6.4.2 – Fase 2: Planeamento da Formação*

Após a primeira fase alusiva ao diagnóstico das necessidades, segue-se a segunda fase que permite formular os objetivos da formação, ou seja, será o momento em que se pode distinguir quais os objetivos pedagógicos da formação e os objetivos da formação quando realizada.

O plano de formação tem por hábito ser elaborado consoante o diagnóstico de necessidades efetuado, tentando responder, nomeadamente, a políticas de desenvolvimento dos RH como

também de inovação e modernização administrativas, a necessidades consideradas prioritárias dos colaboradores conforme as exigências dos postos de trabalho que ocupam e, por último, identifica a necessidades de formação resultantes do processo de avaliação do desempenho.

Rocha (2010) considera que é necessário escolher meios adequados para realizar o tratamento das necessidades diagnosticadas, tendo em consideração as seguintes etapas: determina o número de participantes (devem rondar os 15); a seleção deve ser baseada tanto nos interesses da organização como nas capacidades dos futuros formandos; organizar o *curriculum* das matérias; elaborar normas e regulamentos; métodos que controlem a ação, como o *feedback* e a avaliação dos resultados; definir a quantidade de monitores; a inventariação e recolha de meios pedagógicos e matérias necessárias e definir orçamentos e custos gerais.

Em síntese, nesta fase executam-se atividades relacionadas com o planeamento da formação por áreas temáticas, determina as modalidade e formatos de organizar a formação, estabelece os objetivos a atingir, estipula o cronograma da formação, determina o orçamento para a execução da formação e aponta todos os meios (humanos, pedagógicos, financeiros e materiais) necessários.

#### 2.6.4.3 – Fase 3: Implementação da Formação

A terceira fase é quando se executa o plano de formação criado na segunda fase, pode considerar-se que é nesta fase que ocorre a formação efetivamente. A eficácia desta fase irá depender dos levantamentos de necessidades e do planeamento da formação das duas primeiras fases.

Segundo Rocha (2010), a implementação é levada a cabo por formadores e com recurso a determinados métodos ou técnicas. Conforme o mesmo, existem três categorias de formandos, designadamente, o consultor profissional que pode trabalhar individualmente ou para uma empresa, os professores universitários e os membros da organização. De acordo com as necessidades da organização, assim se adequa o tipo de formador necessário, por exemplo, se for uma formação com intuito de preparação em contexto de trabalho recorrem aos membros da organização, enquanto que no caso de quererem alterar comportamentos ou

mentalidades recorrem a formadores que sejam externos à organização, sendo que esta última depende de alguns requisitos que terão de ser respondidos, exemplificando, após relatar o problema existente é necessário criar uma abordagem para se resolver, neste momento, questiona-se aos membros da organização se têm capacidade de resolver o problema, se não conseguirem interroga-se os formadores externos do qual existirá uma seleção, tendo em conta diversos fatores como o tipo de formador, os custos que irá acarretar e os métodos (por exemplo, *On the job training*, *Action-based methods* ou métodos que apresentem a informação) que serão utilizadas de modo a responder aos objetivos .

Resumidamente, engloba todas as atividades que são indispensáveis para executar o plano de formação, coordenando a ação dos diversos meios envolvidos (formandos, formadores, ...) para a realização da formação como os meios que são necessários (orçamento, espaço físico, ...) para esta.

#### 2.6.4.4 – Fase 4: Avaliação da Formação

Considerada a última fase do processo de formação permite determinar a eficácia da ação de formação através da recolha de informações relativas à ação de formação que permitam determinar a sua eficácia. Concentra-se em avaliar o grau de satisfação dos formandos relativa à formação que frequentaram, analisando as condições em que decorreu a formação, se correspondeu às suas expectativas, se adquiriram os conhecimentos pretendidos, entre outros critérios.

O modelo mais conhecido e que se encontra mais completo é o modelo de avaliação de Kirkpatrick (1959) que distingue quatro níveis:

- Avaliação-Reação – permite avaliar a reação dos formandos à formação, sendo realizada no decorrer da formação. Realizasse através de questionários de satisfação que normalmente são preenchidos logo após a formação, mas também pode utilizar escalas de atitudes, o método da entrevista ou através da observação ao longo da formação.
- Avaliação da Aprendizagem – consiste em avaliar os conhecimentos, técnicas ou comportamentos que os formandos adquiriram ao longo da formação. Este tipo de

formação, na generalidade, usa testes escritos para conseguir proceder à avaliação, contudo os questionários e as simulações de desempenho também podem ser utilizados.

- Avaliação do Comportamento ou mudança – fundamenta-se em medir as alterações de comportamentos após a realização da formação. É o critério de avaliação que dispõe de mais instrumentos para a sua medição, nomeadamente, os questionários, as escalas de atitudes, as simulações de desempenho, as entrevistas, os registos de desempenho e a observação no decorrer da formação.
- Avaliação dos Resultados – equivale a avaliar o impacto que a formação teve no desempenho das funções dos trabalhadores no local de trabalho, como também no serviço ou organização. Recorre essencialmente a instrumentos de avaliação como questionários, escalas de atitudes, entrevistas ou registos de desempenhos.

Das várias formas possíveis para avaliar a formação, quando se realizam no mínimo quatro vezes é que é considerado o método mais eficaz. As quatro medições iniciam-se com a primeira a ser realizada durante a formação, a segunda efetuada logo após o fim da formação por pretender medir a satisfação dos formandos, a terceira executada um mês depois do término da formação para tentar entender se existiram mudanças no local de trabalho ou nos comportamentos dos formandos e a quarta e última avaliação é realizada passados seis meses da formação com o intuito de averiguar se existiram alterações por parte dos formandos na realização das suas funções.

## 2.7 – Conclusão

Neste capítulo explorou-se a gestão da qualidade, seguindo-se uma abordagem à qualidade dos serviços e a sua importância, passando pelo serviço público e as influências do *New Public Management*. Em particular, na abordagem dos serviços e qualidade do serviço público, fez-se uma retrospectiva à importância da Gestão de Recursos Humanos com enfoque na Formação para a valorização profissional.

## CAPÍTULO III – A formação nos serviços de RH na Universidade de Coimbra: Um estudo de caso

### 3.1 – Introdução

Este capítulo trata de um estudo de caso onde será abordado a formação dos funcionários do serviço de GRH da Universidade de Coimbra (UC). Pretende-se entender o potencial contributo das formações adquiridas pelos funcionários, no decorrer das suas funções, para a qualidade do serviço que é prestado, assim como reter uma melhor compreensão sobre a qualidade da formação adquirida e do seu valor no enriquecimento do exercício das funções individuais. Neste sentido, em subcapítulo posterior referente ao estudo de caso, serão expostos os objetivos, a metodologia da pesquisa, o instrumento da recolha de dados, como também as caracterizações da amostra e as variáveis estudadas. Iniciar-se-á o capítulo com apresentação da entidade acolhedora do estágio curricular e onde decorreu o estudo de caso.

### 3.2 – Apresentação da Entidade Acolhedora

A entidade escolhida para a realização do estágio curricular no âmbito do Mestrado em Administração Público-Privada da Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra foi o Serviço de Gestão de Recursos Humanos da Universidade de Coimbra.

A Universidade de Coimbra é considerada a mais antiga Universidade de Portugal, como também uma das mais emblemáticas do mundo. Foi fundada por D. Dinis, a 1 de março de 1290, através da assinatura do “*Scieniae thesaurus mirabilis*” que mais tarde viria a ser reconhecido pelo papa Nicolau IV, a 9 de agosto de 1290, através da Bula Papal “*De statu regni Portugaliae*”. Inicialmente conhecida por Estudo Geral Português, começou por funcionar em Lisboa com quatro Faculdades (Artes, Direito Canónico, Direito Civil e de Medicina). Durante 229 anos, o seu funcionamento foi migrando entre Lisboa e Coimbra, sendo só em 1573 que se transferiu definitivamente para Coimbra, à beira rio. Apenas em 1597 é que se transfere para o local onde se encontra atualmente, o Paço das Escolas, onde teve a possibilidade de reunir todas as Faculdades existentes. Atualmente, a UC possui oito Faculdades (Medicina, Farmácia, Direito, Ciências e Tecnologia, Economia, Letras,

Psicologia e Ciências da Educação e de Ciências do Desporto e Educação Física) que se encontram difundidas um pouco por toda a cidade. Em 2013, a UNESCO reconheceu a UC como Património Mundial da Humanidade, em 2020, celebra 730 anos da sua história contando com um vasto património material e imaterial que pode ser considerado único e fundamental na história da cultura científica, tanto a nível europeu como mundial.

A Administração da UC é considerada como o “serviço de apoio central à governação da Universidade de Coimbra”, como referido no Regulamento da Administração da UC, conseguindo auxiliar todos os serviços existentes na UC. Os serviços até janeiro de 2020 eram compostos pelo Gabinete Técnico de Apoio, o Centro de Serviços Comuns (constituído por: o Serviços de Gestão de Recursos Humanos, o Serviço de Gestão Financeira, o Serviço de Gestão Académica, o Serviço de Gestão do Edificado, Segurança e Ambiente, o Serviço de Gestão de Sistemas e Infraestruturas de Informação e Comunicação, Divisão de Apoio e Promoção da Investigação e a Divisão de Projetos e Atividades) e o Centro de Serviços Especializados (formado por: Divisão de Planeamento, Gestão e Desenvolvimento, a Divisão de Avaliação e Melhoria Contínua, a Divisão de Relações Internacionais, a Divisão de Inovação e Transferências do Saber e a Unidade de Eventos e Divulgação), atualmente é constituída pelo Gabinete de Apoio ao Administrador, o Gabinete de Apoio Jurídico e o Centro de Serviços Comuns (onde se encontram inseridos os diversos serviços e divisões).

O Serviço de Gestão de Recursos Humanos da UC, segundo o Regulamento da Administração da UC, exerce as suas competências nos domínios da gestão de recursos humanos, promovendo e assegurando a eficácia das ações inerentes, garantindo a manutenção de condições para um desenvolvimento profissional e pessoal contínuo que visa elevados níveis de motivação e satisfação dos trabalhadores, essenciais para que toda a atividade da Universidade decorra com eficiência e eficácia desejadas (Regulamento n.º 423/2009, de 27 de outubro, 2019).

De modo a garantir a eficácia e a eficiência de determinadas atividades da UC, o SGRH fica incumbido de diversas tarefas, como se encontram designadas no Regulamento da Administração da UC (Regulamento n.º 423/2009, de 27 de outubro, 2019):

- a) Participar na definição da estratégia de recursos humanos da UC e assegurar a respetiva implementação;

- b) Organizar e manter atualizado um sistema de comunicação e informação tendente à caracterização permanente dos recursos humanos na UC e à produção de indicadores de gestão, incluindo a gestão do mapa de pessoal;
- c) Coordenar e gerir a relação jurídica de emprego dos trabalhadores ao serviço da UC, incluindo o apoio às ações de seleção, recrutamento, integração, promoção, mobilidade e cessação de funções;
- d) Assegurar a gestão administrativa de recursos humanos, designadamente através da manutenção atualizada do processamento de abonos e descontos, trabalho extraordinário, deslocações em serviço, gestão dos processos individuais, entre outros;
- e) Assegurar a gestão e o apoio técnico dos sistemas de avaliação do desempenho dos trabalhadores;
- f) Propor políticas transversais de definição e controlo dos tempos de trabalho na UC, assegurando a sua implementação e gestão, com vista à sua aplicação equitativa;
- g) Propor, desenvolver e coordenar a política da formação, desenvolvimento de competências e gestão do conhecimento, com vista a garantir a valorização profissional dos trabalhadores;
- h) Garantir a gestão, elaboração e reporte de informação legalmente exigida à UC em matéria de recursos humanos, tanto a nível interno, como externo;
- i) Disponibilizar um canal de comunicação privilegiado com os interlocutores do serviço de gestão de recursos humanos;
- j) Prestar informação técnica no âmbito da sua área de atuação, bem como exercer as demais competências previstas na lei em matéria de política e gestão de recursos humanos e executar outras atividades que lhe sejam cometidas pela administração.

O SGRH era composto por três divisões: a Divisão de Gestão de Contratos e Processamento de Abonos e Descontos, a Divisão de Planeamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos e o Projeto Especial de Atendimento e Avaliação/Unidade de Atendimento.

A direção do SGRH era constituída pela Dra. Ana Isabel Valente, diretora dos SGRH e DPDRH, a Dra. Maria Helena Matos, chefe da DGCPAD e a Dra. Lília Marques, chefe do PEAA.

Com a entrada em vigor do novo Regulamento da Administração da UC, nomeadamente, o Regulamento n.º 53/2020, de 21 de janeiro, existiu uma reformulação nos SGRH, principalmente nas designações das divisões mantendo as funções. Sendo assim, o SGRH passou a ser constituído pela Divisão de Recrutamento e Gestão de Contratos, a Divisão de Processamento de Remunerações e a Unidade de atendimento e arquivo.

A nova direção iniciou funções a 20 de fevereiro de 2020, passando a ter como diretora dos SGRH a Dra. Maria Helena Matos e como chefes de divisões, a Dra. Lília Marques, chefe da DRGC, a Dra. Beatriz Mendes, chefe da DPR e a Dra. Joana Baptista, chefe da Unidade de Atendimento e Arquivo.

### 3.3 – Estudo de caso

O estudo de caso pode ser considerado um instrumento de investigação que pode ser aplicado em distintas áreas.

Para Yin (2001), o estudo de caso representa uma investigação empírica e compreende um método abrangente, com lógica do planeamento, da recolha e da análise de dados. Nesta linha, Goode e Hatt (1979, p.422), refere que o estudo de caso é um meio de organizar os dados, preservando do objeto estudado o seu caráter unitário. Acrescenta ainda Stake (2000, p.436) que o estudo de caso caracteriza-se pelo interesse em casos individuais e não pelos métodos de investigação que pode abranger.

Os estudos de caso são considerados difíceis de descrever e caracterizar por serem utilizados de formas diferentes e por adotarem abordagens também diferentes. Tratando-se de uma investigação deve obedecer a uma prévia planificação apesar de não ter, uma rota rígida para a sua delimitação, pode consubstanciar-se em quatro fases: a) delimitação do caso; b) recolha de dados; c) seleção, análise e interpretação dos dados; d) elaboração do relatório Gil (1995, p.58).

Em suma, o estudo de caso tenta responder ao “como” ou ao “porque”, sendo analisado no seu contexto natural e recolhendo dados de várias fontes.

### 3.3.1. Objetivos

O objetivo geral deste estudo incide na qualidade da formação nos serviços públicos e a satisfação dos colaboradores do SGRH em relação ao plano de formações do seu serviço.

### 3.3.2 – Metodologia

O método de recolha de dados adotado foi o questionário que será detalhado mais à frente. A investigação procede tanto uma análise quantitativa, por reunir questões de resposta fechada, como uma análise qualitativa, com recurso à análise de conteúdo, por englobar questões de resposta fechada.

A análise quantitativa segundo Godoy (1995), preocupa-se com a medição objetiva e quantificação dos resultados.

Segundo Olabuenaga e Ispizúa (1989), a análise de conteúdo é uma técnica para ler e interpretar o conteúdo de toda a classe de documentos, que analisados adequadamente nos abrem as portas ao conhecimento de aspetos e fenómenos da vida social de outro modo inacessíveis.

De forma a simplificar a análise de conteúdo, procedeu-se à categorização das variáveis, optando por cinco variáveis:

- Categoria 1: Satisfação do Formando;
- Categoria 2: Divulgação de informação relativa à formação;
- Categoria 3: Aplicação dos conhecimentos e eficácia da formação;
- Categoria 4: Critérios de seleção para a formação;
- Categoria 5: Importância do investimento na formação.

Para proceder a este tipo de análise, cada categoria possui uma ou mais perguntas nos questionários que permitirão medir cada uma. Os questionários focaram-se especialmente na satisfação do formando, no investimento na formação, tal como nos seus critérios de seleção, na aplicação dos seus conhecimentos e nas informações divulgadas referentes à formação.

### 3.3.2. 1 - Instrumento

O questionário é composto tanto por questões de resposta aberta como questões de resposta fechada. Para responder às perguntas fechadas recorreu-se a uma escala de Likert de 7 pontos, onde é solicitado aos inquiridos que indiquem o seu grau de concordância com as afirmações apresentadas, considerado que 1 significa que discorda totalmente, 4 que nem concorda nem discorda e 7 que concorda totalmente. Em relação às perguntas abertas foi apenas pedido aos inquiridos que respondessem de forma livre e espontânea.

Devido à situação atípica que se encontra o país (COVID-19), na impossibilidade de realizar entrevistas pessoalmente, optei por criar um questionário online que conseguisse abranger todos os colaboradores do SGRH.

A ferramenta utilizada para a criação do questionário foi o *Google Forms* (em português Formulários do Google) que é uma plataforma online gratuita que permite que qualquer pessoa possa criar pesquisas personalizadas e que as possa partilhar rapidamente com várias pessoas ao mesmo tempo.

O questionário foi direcionado à Diretora do SGRH, que o reencaminhou para todos os colaboradores do SGRH.

### 3.4.– Caraterização da Amostra

A amostra é composta por 53 colaboradores do SGRH, tendo apenas 24 devolvido o questionário devidamente preenchido. A intenção inicial era abranger o maior número possível de inquiridos, mas infelizmente não foi possível, uma vez que alguns funcionários se encontravam de férias e outros não responderam. A amostra recolhida é de 45,3% do total de questionários enviados.

De seguida descreve-se a amostra com recurso aos dados sociodemográficos.

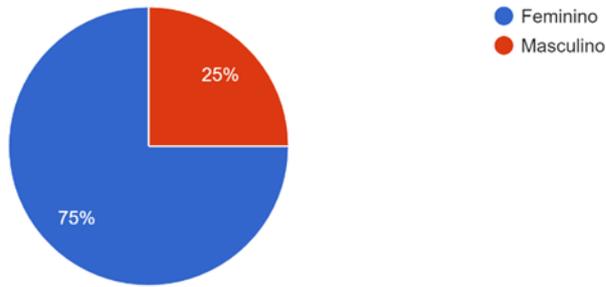


Gráfico 1 - Percentagem de inquiridos por género

Relativamente aos inquiridos, estes pertencem maioritariamente a quadros superiores, com idades compreendidas entre os 27 e os 61 anos, sendo 18 do sexo feminino (representa 75% dos inquiridos) e 6 do sexo masculino (relativo a 25% dos inquiridos).

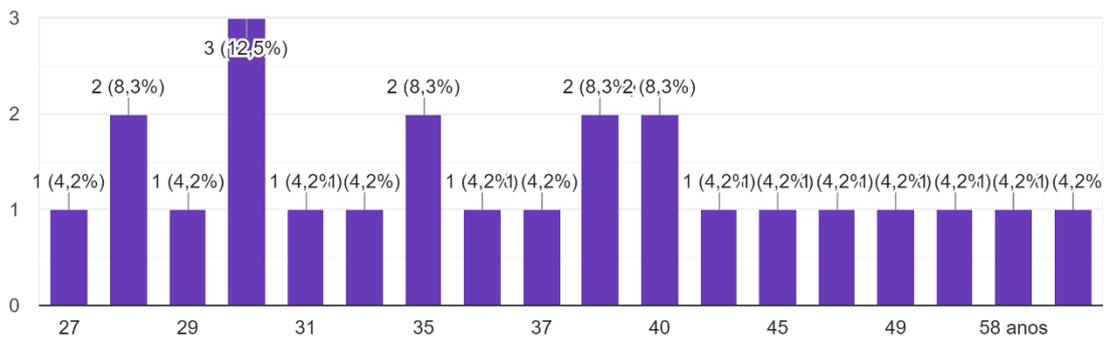


Gráfico 2 - Idades dos colaboradores inquiridos

O gráfico n.º 3 refere-se às habilitações literárias, demonstrando que 11 inquiridos detêm mestrado (cerca de 45,8%), 10 detêm Licenciatura ou Bacharelato (cerca de 41,8%) e 3 detêm apenas o Ensino Secundário (cerca de 12,5%).

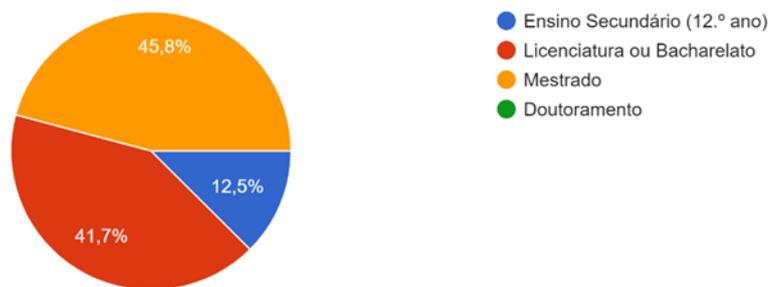


Gráfico 3 - Habilitações Literárias dos inquiridos

Em seguida, encontra-se o gráfico com as informações relativas às várias categorias profissionais dos colaboradores que participaram na amostra. Existem 18 Técnicos Superiores (corresponde a cerca de 75% dos inquiridos), 4 Assistentes Técnicos (cerca de 16,7%), 1 Técnico Informático (corresponde a 4,15%) e 1 Dirigente (equivalente a 4,15%).

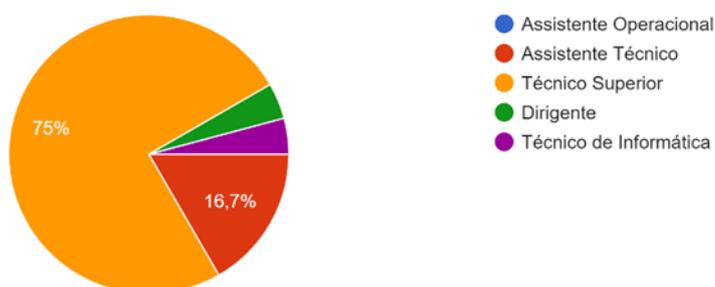


Gráfico 4 - Categorias profissionais dos colaboradores

O último gráfico corresponde ao tipo de contrato de trabalho que os inquiridos, sendo que 13 encontram-se a Tempo Indeterminado (o que equivale a 54,2%), 9 em Tempo Incerto (cerca de 37,5%) e 2 em Tempo Certo (8,3%).

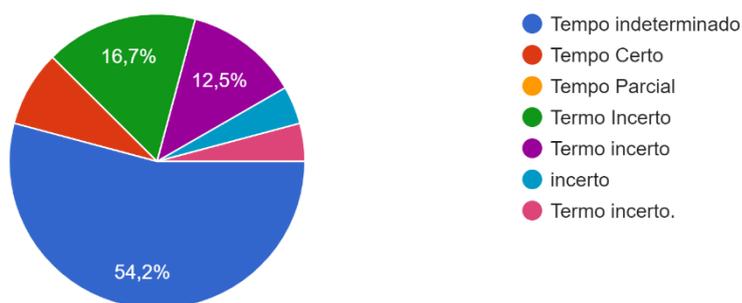


Gráfico 5 - Tipo de Contrato de Trabalho

### 3.5. – Apresentação e análise dos resultados

Neste ponto, apresentam-se e analisam-se os resultados dos questionários preenchidos pelos colaboradores do SGRH.

#### 3.5.1. Análise Quantitativa

A Análise Quantitativa serviu para a análise das 13 questões referentes ao grau de concordância dos inquiridos em relação a diversos aspectos da formação(ões) realizadas. De modo a facilitar a análise dos resultados, foram utilizados gráficos de barras (encontram-se em Apêndice) recorrendo-se à análise das respostas na escala de Likert de 7 pontos.

Relativamente à questão “A(s) Formação(ões) que realizei permitiu-me aumentar a motivação no trabalho”, é possível constatar que cerca de 79,2% dos inquiridos concordaram que a motivação aumentou no trabalho, 4,2% discordaram com a afirmação e 12,5% nem concordaram nem discordaram.

Na questão “A(s) Formação(ões) que realizei permitiu-me melhorar o desempenho das funções”, apenas 4,2% inquiridos discordaram, 8,3 “não concordam nem discordam”, mantendo-se neutros, enquanto que 87,5% concordaram com a afirmação.

Em relação à questão “A(s) Formação(ões) que realizei permitiu-me aumentar a produtividade”, as respostas demonstram que cerca de 79,2% concordam com esse aumento enquanto que 4,2% discordam e 16,7% nem concordam nem discordam.

Quanto à questão, “A(s) Formação(ões) que realizei permitiu-me a aplicação dos conhecimentos práticos”, maior parte dos inquiridos concordou, cerca de 87,5%, enquanto que 4,2% discordaram, mantendo-se neutros cerca de 8,3%.

Em relação à questão, “A(s) Formação(ões) que realizei permitiu-me a aplicação dos conhecimentos teóricos”, cerca de 83,3% dos inquiridos concordaram em oposição a cerca de 8,3% dos que discordaram e dos 8,3% que se mantiveram neutros.

No que diz respeito à questão, “A(s) Formação(ões) que realizei permitiu-me adquirir mais autonomia no trabalho”, cerca de 8,3% nem concordaram nem discordaram, 79,2% concordaram e 12,5% discordaram.

No que se refere à questão, “A(s) Formação(ões) que realizei permitiu-me mais responsabilidades no trabalho”, por volta de 66,7% dos inquiridos concordam com esse efeito, enquanto que 16,7% discordam e 16,7% mantiveram-se neutros.

No que se refere à questão, “A(s) Formação(ões) que realizei permitiu-me uma melhoria nas relações interpessoais com os colegas”, observa-se que sensivelmente 75% dos inquiridos concordam com essa melhoria, 16,7% discordam e 8,3% nem concordam nem discordam.

No que se refere à questão, “A(s) Formação(ões) que realizei permitiu-me uma melhoria nas relações interpessoais com as chefias”, cerca de 66,7% dos inquiridos concordam com essa melhoria, 8,3% nem concorda nem discorda e 25,1% discordam.

No que se refere à questão, “A(s) Formação(ões) que realizei permitiu-me o reconhecimento das chefias”, existem cerca de 50% dos inquiridos que concordam, 29,2% não concordam nem discordam e 20,9% que discordam.

No que concerne a questão, “A(s) Formação(ões) que realizei permitiu-me a progressão na carreira”, aproximadamente 45,9% discordam desse efeito, 25,1% concordam, existindo 29,2% que não concordam nem discordam.

Relativamente à questão, “A(s) Formação(ões) que realizei permitiu-me uma melhor avaliação de desempenho (SIADAP)”, cerca de 50% dos inquiridos discordam, 25% nem concordam nem discordam e 24,9% concordam.

A última questão, “A(s) Formação(ões) que realizei permitiu-me a transferência/mobilidade de serviço”, uma grande maioria dos inquiridos, cerca de 62,5%, discordam dessa influência, 25% nem concordam nem discordam e 12,6% concordam.

Segue-se uma tabela que sintetiza a informação das respostas obtidas, apresentando a média e o desvio padrão.

Tabela 1 - Média e Desvio Padrão de respostas ao questionário

Questões	Média	Desvio Padrão
A(s) Formação(ões) que realizei permitiu-me aumentar a motivação no trabalho	5,625	1,348
A(s) Formação(ões) que realizei permitiu-me melhorar o desempenho das funções	5,708	1,201

A(s) Formação(ões) que realizei permitiu-me aumentar a produtividade	5,5	1,258
A(s) Formação(ões) que realizei permitiu-me a aplicação dos conhecimentos práticos	5,625	1,187
A(s) Formação(ões) que realizei permitiu-me a aplicação dos conhecimentos teóricos	5,583	1,412
A(s) Formação(ões) que realizei permitiu-me adquirir mais autonomia no trabalho	5,458	1,318
A(s) Formação(ões) que realizei permitiu-me assumir mais responsabilidades no trabalho	5,167	1,463
A(s) Formação(ões) que realizei permitiu-me uma melhoria nas relações interpessoais com os colegas	5,167	1,573
A(s) Formação(ões) que realizei permitiu-me uma melhoria nas relações interpessoais com as chefias	4,833	1,625
A(s) Formação(ões) que realizei permitiu-me o reconhecimento das chefias	4,708	1,594
A(s) Formação(ões) que realizei permitiu-me a progressão na carreira	3,417	1,631
A(s) Formação(ões) que realizei permitiu-me uma melhor avaliação de desempenho (SIADAP)	3,375	1,911
A(s) Formação(ões) que realizei permitiu-me a transferência/mobilidade de serviço	2,833	1,6997

Fonte: Elaboração Própria

Em síntese, podemos verificar na tabela n.º 1, os funcionários demonstram uma posição positiva relativa à formação que adquiriram no exercício das suas funções, apesar dessa posição não ser arrojada. Esta posição também se pode explicar pelo facto de os funcionários terem uma posição negativa relativa aos benefícios e recompensas que poderiam obter em resultado das formações, por exemplo, reconhecimento das chefias, melhor relacionamento com as chefias, progressão na carreira ou melhor avaliação de desempenho.

### 3.5.2. Análise qualitativa: análise de conteúdo

A análise de conteúdo permitiu analisar a informação recolhida em 11 perguntas abertas, respondidas de forma livre e espontânea, do questionário. Os questionários focaram-se especialmente na satisfação do formando, no investimento na formação por parte da Instituição, assim como nos critérios de seleção dos formandos versus tipo de formação, na aplicação prática dos conhecimentos que foram adquiridos com a formação e na prévia informação divulgada pela Instituição relativa aos planos de formação.

De modo a facilitar a compreensão da análise de conteúdo gerou-se uma tabela onde se mostra a distribuição das categorias por perguntas formuladas no questionário, e para cada uma das categorias as unidades de registo retiradas, a respetiva polarização e unidade de numeração.

Assim, a categoria refere-se à dimensão de análise, a unidade de registo são os excertos de resposta que reportam à categoria. A polarização permite identificar se as unidades de registo são positivas ou negativas, podendo ser representada de três modos: (+) quando a informação é positiva, (0) quando a informação é neutra e (-) quando a informação é negativa. Por último, a unidade de numeração refere a quantidade de “unidades de registo” para cada uma das categorias.

Tabela 2 - Análise de conteúdo dos questionários

<b>Categoria</b>	<b>Pergunta</b>	<b>Entrevista</b>	<b>Unidade de registo</b>	<b>Polarização<sup>14</sup></b>	<b>Unidade de Numeração</b>
<b>Satisfação do Formando</b>	Considera que os conteúdos formativos da(s) formações que realizou foram apropriados para o exercício das suas funções?	16	“Sim”	+	24
		1	“Alguns sim, outros nem por isso”	0	
		1	“Todas as formações que fiz mostraram-se relevantes para as tarefas desenvolvidas em contexto laboral”	+	
		1	“Sim porque tem a ver com o nosso dia a dia, com o exercício das minhas funções”	+	
		1	“Na grande maioria sim, ainda que outras ainda não tenha	0	

<sup>14</sup> Polarização: Negativo (-); Neutro (0); Positivo (+)

		<i>tido oportunidade de colocar diretamente em prática.</i>		
	1	<i>“Na sua maioria, sim...”</i>	+	
	1	<i>“... embora ache que, em alguns casos, devam ser mais específicas, menos genéricas porque para quem já tem alguma experiência, faz mais falta a análise de problemas concretos e não tanto a generalidade dos diplomas legais e dos assuntos tratados.”</i>	-	
	1	<i>“Sim, totalmente apropriados.”</i>	+	
	1	<i>“Claro que sim”</i>	+	
	1	<i>“Sempre”</i>	+	
As ações de formação que frequentou corresponderam às suas expectativas?	21	<i>“Sim”</i>	+	24
	2	<i>“Nem sempre”</i>	-	
	1	<i>“Em parte. algumas careciam de mais aprofundamento.”</i>	0	
Tem a possibilidade de escolher ou sugerir a formação que gostaria de fazer ou que acharia	16	<i>“Sim”</i>	+	24
	2	<i>“Nem sempre”</i>	-	
	1	<i>“Normalmente têm existido</i>	+	

mais conveniente para o exercício das suas funções?		<i>informação por via email de formações que nos são postas á disposição com possibilidade então de escolha.</i>		
	1	<i>“As vezes somos inscritos em formação pela entidade empregadora e pronto.”</i>	-	
	1	<i>“Sim, temos a possibilidade de sugerir formação que consideremos útil para o desempenho das nossas funções.”</i>	+	
	1	<i>“Sim, podemos sugerir aos nossos superiores a frequência de ações de formação.”</i>	+	
	1	<i>“Seria interessante uma formação na área de Administração Pública.”</i>	0	
	1	<i>“Ainda não tive essa oportunidade. Existe já muitas opções”</i>	-	
	1	<i>“Não”</i>	-	
	São realizados questionários de modo a poder avaliar a	20	<i>“Sim”</i>	+
	1	<i>“Sim no final normalmente</i>	+	24

	satisfação dos formandos e a avaliar a eficácia da formação?		<i>existe sempre um inquérito para avaliar a satisfação dos formadores e a eficácia da formação dando também a possibilidade de dar sugestões</i>		
		1	<i>“Sim, são sempre efetuados questionários”</i>	+	
		1	<i>“Por vezes sim.”</i>	0	
		1	<i>“Por vezes”</i>	0	
Divulgação de informação relativa à formação	A UC tem planos de formação anuais e para todos os funcionários?	17	<i>“Sim”</i>	+	24
		2	<i>“Desconheço”</i>	-	
		1	<i>“Apenas tenho conhecimento da formação existente para a área em que trabalho pelo que não me posso pronunciar relativamente à existência de planos de formação para os demais funcionários.”</i>	0	
		1	<i>“Sim tem planos de formação para todos os funcionários.”</i>	+	
		2	<i>“Creio que sim”</i>	+	
		1	<i>“Não”</i>	-	
		19	<i>“Sim”</i>	+	
2	<i>“Nem sempre”</i>	-			
1	<i>“Sim têm sido dadas essas</i>	+			

	exemplo, o local de realização, as datas, os horários, os planos de formação e formadores?		<i>informações sempre antes.”</i>		
		1	<i>“Sim, esses aspetos foram divulgados”</i>	+	
		1	<i>“Sim, sempre.”</i>	+	
Aplicação dos conhecimentos e eficácia da formação	As formações efetuadas são em contexto de trabalho, internas ou externas? Qual considera mais interessante?	1	<i>“São efetuadas nas três modalidades. Para quem inicia funções a mais interessante é em contexto de trabalho porque permite rapidamente aprender métodos de trabalho. Ao fim de algum tempo, as internas e externas tornam-se mais apelativas porque permitem atualizações de conhecimento e contato com outras realidades.”</i>	+	24
		1	<i>“Já tive oportunidade de fazer nas duas modalidades, pelo que, considero que o interesse na formação não depende do contexto interno ou externo, mas sim da relevância das</i>	+	

		<i>matérias discutidas.”</i>		
	1	<i>“As formações têm sido ministradas por entidades formadoras externas, que são as mais enriquecedoras, uma vez que, muitas vezes, trazem outras visões sobre os assuntos que tratamos.”</i>	+	
	1	<i>“Ambas, dependendo do contexto os dois tipos de formação fazem sentido, pessoalmente prefiro as internas, visto que são mais focadas nas tarefas afetas a UC”</i>	+	
	1	<i>“As formações são internas. Considero que seria bastante interessante e útil a existência de formação em contexto de trabalho.”</i>	+	
	1	<i>“Sim. habitualmente externas. Interessante é qualquer uma,</i>	+	

		<i>desde que seja prestada.”</i>		
1		<i>“Temos as várias apresentadas, sendo que as externas são mais interessantes.”</i>	+	
1		<i>“Todas as opções, sendo que considero mais interessantes as externas.”</i>	+	
1		<i>“Sim. A mais interessante é a interna e em contexto de trabalho.”</i>	+	
1		<i>“Há todo o tipo de ações de formação. Todas se complementam.”</i>	+	
1		<i>“São possíveis todas as modalidades indicadas. As internas.”</i>	+	
1		<i>“Em contexto de trabalho e internas. Ambas são importantes.”</i>	+	
1		<i>“São em contexto de trabalho, considero-as interessantes.”</i>	+	
1		<i>“Ambas, pois é importante ter perspetivas diferentes.”</i>	+	

	1	<i>“As poucas efetuadas são internas. Externas”</i>	+	
	1	<i>“As duas e considero as duas importantes.”</i>	+	
	1	<i>“Em contexto de trabalho e externas”</i>	+	
	1	<i>“Em contexto de trabalho.”</i>	+	
	1	<i>“Nos dois, Ambas”</i>	+	
	1	<i>“As externas”</i>	+	
	1	<i>“Todas”</i>	+	
	1	<i>“Ambas”</i>	+	
<p>Considera que a formação recebida pelos trabalhadores/funcionários tem impacto nas melhorias do serviço prestado?</p>	15	<i>“Sim”</i>	+	24
	2	<i>“Depende do trabalhador”</i>	0	
	1	<i>“Sim claro, toda o conhecimento transmitido que pode ter impacto na melhoria no desempenho no trabalho tem reflexo também depois no nosso serviço que é prestado.”</i>	+	
	1	<i>“Tendo em crer que na maioria dos casos sim”</i>	+	
	1	<i>“ainda que existam formações que são frequentadas por colegas que não trabalham diretamente nessas áreas.”</i>	-	

		1	<i>“Completament e. A atualização de conhecimentos tem um profundo impacto na melhoria do serviço prestado.”</i>	+	
		1	<i>“Sim, completamente.”</i>	+	
		1	<i>“Algumas melhorias”</i>	+	
		1	<i>“Sim, sem dúvida”</i>	+	
		1	<i>“Devia ter.”</i>	-	
<b>Cr</b> <b>it</b> <b>é</b> <b>r</b> <b>i</b> <b>o</b> <b>r</b> <b>i</b> <b>o</b> <b>s</b> <b>d</b> <b>e</b> <b>s</b> <b>e</b> <b>l</b> <b>e</b> <b>ç</b> <b>ã</b> <b>o</b> <b>p</b> <b>a</b> <b>r</b> <b>a</b> <b>f</b> <b>o</b> <b>r</b> <b>m</b> <b>a</b> <b>ç</b> <b>ã</b> <b>o</b>	Sabe se é habitual existirem critérios de seleção dos trabalhadores/funcionários para a frequência das formações?	15	<i>“Sim”</i>	+	24
		1	<i>“Creio que devem existir critérios de seleção dos trabalhadores que irão frequentar as formações, mas desconheço os mesmos.”</i>	-	
		1	<i>“Sim penso que normalmente é habitual existirem critérios de seleção para o referido efeito.”</i>	+	
		1	<i>“Sim, tempo de serviço, habilitações, relevância para o desempenho de funções”</i>	+	
		1	<i>“sim, dependendo da</i>	+	

			<i>importância que as formações têm para as suas funções</i>		
		1	<i>“Sim, tenho conhecimento que são aplicados critérios de seleção.”</i>	+	
		1	<i>“Creio que sim.”</i>	0	
		1	<i>“Sim, existem.”</i>	+	
		1	<i>“Desconheço”</i>	-	
		1	<i>“Não”</i>	-	
		<b>Importância do investimento na formação</b>  Considera que existe investimento suficiente na formação e na qualidade dessa formação por parte da Entidade Empregadora?	16	<i>“Sim”</i>	
2	<i>“Não”</i>		-		
1	<i>“Penso que existe suficiente investimento, contudo, esse investimento não estará dividido da melhor forma, uma vez que existem áreas com muito mais horas de formação do que outras.”</i>		-		
1	<i>“Sim, penso que tem havido uma boa aposta na formação dos colaboradores por parte da universidade de Coimbra quer em quantidade quer na qualidade.”</i>		+		
1	<i>“O investimento tem vindo a</i>		+		

		<i>melhorar nos últimos 2 anos.”</i>		
	1	<i>“julgo que tem sido feito um esforço nesse sentido”</i>	+	
	1	<i>“Mais recentemente, sim.”</i>	+	
	1	<i>“Creio que sim.”</i>	0	
<p>Considera a realização de formações por parte dos funcionários/trabalhadores são importantes para o exercício de funções e desenvolvimento da carreira?</p>	16	<i>“Sim”</i>	+	24
	1	<i>“Sim, bastante importantes. Permitem adquirir e atualizar conhecimentos e desenvolver novos métodos de trabalho”</i>	+	
	1	<i>“Sim são um contributo para uma melhor realização das tarefas em contexto de trabalho.”</i>	+	
	1	<i>“Completamente. Sem formação não há evolução.”</i>	+	
	1	<i>“Sim, considero que são muito importantes.”</i>	+	
	1	<i>“Sim, muito importantes”</i>	+	
	1	<i>“Sim, muito”</i>	+	
	1	<i>“Claro”</i>	+	
	1	<i>“Muito”</i>	+	

Fonte: Elaboração Própria

Segue-se o quadro resumo dos resultados da polarização da análise de conteúdo.

Tabela 3 - Quadro Resumo dos resultados da polarização

<b>Categoria</b>	<b>Negativo (-)</b>	<b>Neutro (0)</b>	<b>Positivo (+)</b>
Satisfação do Formando	22,2%	22,2%	55,6%
Divulgação da informação relativa à formação	27,3%	9,1%	63,6%
Aplicação dos conhecimentos e eficácia da formação	6,3%	3,1%	90,6%
CrITÉrios de seleção para a formação	30%	10%	60%
Importância do investimento na formação	6,25%	6,25%	87,5%

Fonte: Elaboração própria

### 3.6. Discussão dos resultados

Após a apresentação dos resultados, realiza-se a discussão dos mesmos. Com base em técnicas de análise, foi possível reunir um conjunto de resultados que são expostos a seguir.

A análise quantitativa demonstrou que os funcionários têm no geral uma opinião positiva relativamente à formação que adquiriram. Como pontos positivos, tais como, o aumento da motivação e produtividade no trabalho, um melhor desempenho das suas funções, o aumento da autonomia e responsabilidades no serviço, como também foi importante para as relações interpessoais existentes entre colegas e com as chefias. Como pontos negativos, ressaltam-se os seguintes: a formação adquirida não ter contribuído para a progressão na carreira de maior parte dos colaboradores, a avaliação do desempenho não sofrer melhorias, não permitiu a mobilidade no serviço e também não existiu um reconhecimento por parte das chefias.

A análise qualitativa revela de um modo geral uma avaliação positiva por parte dos colaboradores. De seguida, apresenta-se discriminadamente cada categoria.

Em relação à categoria da “Satisfação do Formando” nota-se que os entrevistados estão satisfeitos, podendo ser constatado que os conteúdos formativos são os mais indicados e que corresponderam às expectativas. Os funcionários também observaram que podem

escolher/sugerir formações e que têm conhecimento dos métodos da avaliação da satisfação e eficácia dos formandos.

Referente à “Divulgação de informação relativa à formação”, os entrevistados demonstram um grau de satisfação por lhes serem transmitidas todas as informações relacionadas com a formação e sobre o plano de formação.

No que respeita à “Aplicação dos conhecimentos e eficácia da formação”, a preferência dos funcionários é por formações em contexto de trabalho e formações externas que são as que consideram que apresentam um impacto positivo nos serviços prestados após receberem formação.

Relativamente aos “Critérios de seleção para a formação”, grande parte dos colaboradores têm conhecimento da existência desses critérios.

E por fim, referente à “Importância do investimento na formação” os funcionários manifestam que existiu um maior investimento por parte da Instituição, nos últimos dois anos, o que consideram que tem sido importante por lhes permitir desenvolver as suas funções no local de trabalho.

Do presente estudo pode concluir-se que o SGRH investe na formação dos seus colaboradores com o intuito de melhorar a qualidade dos seus serviços. Os colaboradores têm a perceção que a formação permite que melhorem as suas capacidades e competências, mas não lhes permite uma valorização do seu percurso profissional.

### 3.7 – Conclusão

No presente capítulo, com o auxílio da revisão bibliográfica foi possível o desenvolvimento empírico do estudo com uma amostra dos funcionários do SGRH da Universidade de Coimbra. Os dados foram recolhidos através de um questionário sobre a qualidade da formação nos serviços públicos, foram tratados e os resultados apresentados anteriormente permitiram concluir que a formação assume um papel importante no trabalho dos colaboradores nas organizações.



## CAPÍTULO IV – Conclusão

No atual capítulo, apresentam-se as principais conclusões do estudo, como também as implicações para a Administração, as limitações do estudo e direções para trabalhos futuros.

### 4.1 - Conclusão geral

No panorama atual, em que cada vez mais a satisfação dos cidadãos assume um papel fundamental nas organizações, oferecer serviços com qualidade tornou-se importante para permitir a preferência dos consumidores, por isso, é essencial a presença de um sistema de qualidade nos serviços para proporcionar posições de destaque às organizações e conseguir responder às necessidades dos consumidores.

A *New Public Management* permitiu a adoção de novos métodos de gestão relevantes para a relação existente entre os cidadãos e a administração, proporcionando realce ao papel dos cidadãos em qualquer procedimento e fase de melhoria do serviço, atendendo às suas necessidade e exigências.

A formação tornou-se cada vez mais importante por permitirem aos colaboradores adquirirem conhecimentos e práticas que lhes permitam executar os seus serviços no âmbito da eficiência e qualidade e também por oferecer uma valorização da carreira individual.

Neste contexto, surgiu o presente estudo que tem como principal objetivo realçar a importância da formação dos colaboradores, pois todo o conhecimento adquirido pode proporcionar um impacto na melhoria do desempenho das funções e na qualidade do serviço prestado.

O presente estudo teve o intuito particular de analisar a qualidade da formação nos serviços públicos, auxiliando-se de um estudo de caso que decorreu nos Serviços de Gestão de Recursos Humanos da Universidade de Coimbra.

O que é realmente importante retirar deste estudo, é a necessidade da gestão da qualidade nos serviços e a necessidade de formação dos colaboradores dos serviços. Os resultados demonstram que a formação tem um impacto positivo nos colaboradores, permitindo-lhes

um aumento da motivação, melhor desempenho das funções, aumento da produtividade e da autonomia nos locais de trabalho

#### 4.2 - Implicações para a Administração

Pela observância dos resultados deste trabalho, podemos afirmar que é necessário tornar as formações mais específicas, ou seja, focarem-se sobretudo para as funções desenvolvidas pelos colaboradores recorrendo a formações ministradas por entidades formadoras externas (por exemplo, a CEGOC, a INA, ...) para permitirem alargar os horizontes sobre assuntos mais característicos das suas funções, e por último, investir em todas as categorias profissionais do mesmo modo, evitando uma discrepância da quantidade de formações assistidas pelos colaboradores, permitindo que as relações interpessoais melhorem e que possam trabalhar em ambientes positivos e agradáveis.

Será importante que os dirigentes/superiores hierárquicos ouçam os seus colaboradores, através de processos de comunicação que incentivem a comunicação e motivem a partilha e iniciativa individual e de equipa

#### 4.3 - Limitações do estudo

Este estudo apresenta algumas limitações. De referir o tamanho da amostra que por ser reduzido não permite extrapolar os resultados para a população dos RH da UC nem para outros serviços públicos. Deste modo, não é possível generalizar os resultados alcançados.

#### 4.4 - Direção para futuros trabalhos

Outros trabalhos podem analisar a Formação e seu impacto no desempenho dos funcionários com amostras mais generosas que possam contribuir para um conhecimento mais profundo da importância da formação para um melhor e eficiente serviço prestado ao cidadão, para a eficiência de recursos organizacionais, entre outros. Também se sugere o uso de metodologias empíricas, por exemplo, o estudo da formação, a análise do desempenho dos

colaboradores (se aumentaram o desempenho na realização das suas funções por realizarem formações), o ponto de vista dos colaboradores (qual a sua opinião sobre as formações propostas, se pretendem frequentá-las).

Futuramente, seria importante que se realizassem estudos semelhantes, com vista a poder ser possível um confronto de resultados de forma constante, permitindo o acompanhamento das apreciações dos colaboradores que irão contribuir para melhorar aspetos em futuras formações.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Salgado Pinto, S. (2003). *Gestão dos Serviços: A Avaliação da Qualidade*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Apoio, G. T. (2019). Regulamento n.º 423/2009, de 27 de outubro. *Regulamento da Administração da Universidade de Coimbra*.
- Barçante, L. (1998). *Qualidade Total, Uma Visão Brasileira: O Impacto Estratégico na Universidade e na Empresa*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Carneiro de Vasconcellos, A., & Fortuna Lucas, S. (8 e 9 de junho de 2012). Gestão pela Qualidade: dos Primórdios aos Modelos de Excelência em Gestão. *VIII Congresso Nacional de Excelência em Gestão*. Obtido de [https://www.inovarse.org/sites/default/files/T12\\_0455\\_2998.pdf](https://www.inovarse.org/sites/default/files/T12_0455_2998.pdf)
- Corrêa, L. H., & Gianesi, I. G. (1994). Qualidade e Melhoria dos Sistemas de Serviços. Em *Administração Estratégica de Serviço*. São Paulo: Atlas.
- Dale, B., & Cooper, C. (1995). *Qualidade Total e Recursos Humanos: Um guia para executivos*. (A. S. Carvalho, Trad.) Lisboa: Editorial Presença.
- de Sande Marinha Lemos Costa, P. (2013). *A Qualidade - Evolução do Conceito*. Porto: IPP/ISCAP.
- Falconer, A. (1999). A promessa do terceiro setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão. São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade.
- Fonseca, L. (outubro de 1988). Filosofias da Qualidade (Quality Gurus)- desenvolvimento duma cultura da qualidade na empresa. *Revista Qualidade*, 9 - 13.
- Gomes, P. (2004). A evolução do conceito de qualidade: dos bens manufacturados aos serviços de informação. *Cadernos BAD* 2, 6 - 18.
- Santos António, N., Teixeira, A., & Rosa, Á. (2019). *Gestão da Qualidade - de Deming ao Modelo de Excelência da EFQM* (3º ed.). Lisboa: Edições Sílabo,Lda.

- Santos António, N., Teixeira, A., & Rosa, Á. (2019). *Gestão da Qualidade - de Deming ao Modelo de Excelência da EFQM* (3.ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo, LDA.
- Rocha, J. A. Oliveira. (2010). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. Lisboa: Escolar Editora.
- Gouveia, J; Rodrigues, C. (2004). *Manual do formando. Diagnóstico e avaliação da formação. Lição 4. Diagnóstico de Necessidades*. AEP (Associação Empresarial de Portugal) – Curso DAF. Disponível em [https://elearning.iefp.pt/pluginfile.php/49493/mod\\_resource/content/0/P865/DAF\\_Manual\\_Formando\\_Lic4.pdf](https://elearning.iefp.pt/pluginfile.php/49493/mod_resource/content/0/P865/DAF_Manual_Formando_Lic4.pdf)
- Viegas, Verónica Sofia Luz. (2014). *Gestão de Recursos Humanos na Santa Casa da Misericórdia de Loulé* (Relatório de Estágio de Mestrado). Universidade do Algarve, Algarve, Portugal.
- Cunha, M. P., & Marques, C. A., & Gomes, J. F. S., & Cabral-Cardoso, C., & Rego, A., & Cunha, R. C. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo
- Fonseca, Maria Manuel Serrano da. (2004). *Estratégias Empresariais, Práticas de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos*. Actas dos ateliers do Vº Congresso Português de Sociologia. Braga: p. 83
- Lopes, Sandra Emanuela Pereira dos Santos. (2016). *A Gestão dos Recursos Humanos (GRH) Estudo de Caso: Avaliação de Desempenho no ISEC* (Relatório de Estágio de Mestrado). Universidade de Coimbra, Coimbra, Portugal.
- Carapeto, C.; Fonseca, F. (2006). *Administração Pública: Modernização, Qualidade e Inovação*. Lisboa: Edições Sílabo
- Denhardt, Robert B; Denhardt, Janet Vinzant. (2000). The New Public Service: Serving Rather Than Steering. *Public Administration Review*, 60(2), 549 – 559
- Rodrigues, Miguel; Araújo, Filipe (2010). A nova gestão pública na governação local. 3.º Congresso Nacional de Administração Pública. Oeiras

- Filho, Joaquim Rubens Fontes. (2014). Da Nova Gestão Pública à Nova Governança Pública: as novas exigências de profissionalização da função pública. *XIX Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública* (pp. 1-14). Equador: Quito
- Teixeira, Alexandra Fernandes. (2013). *A importância dos recursos humanos na qualidade e efeitos no desempenho organizacional* (Dissertação de Mestrado). Universidade da Beira Interior, Covilhã
- Carvalho, L. C., & Bernardo, M. R. M., & Sousa, I. D., & Negas, M. C. (2014). *Gestão das Organizações: Uma abordagem integrada e prospetiva*. Lisboa: Edições Sílabo
- Rodrigues, Magda Dias. (2016). *Desenvolvimento e atualização de competências: a formação como ferramenta de gestão estratégica d recursos humanos – Estudo de Caso* (Dissertação de Mestrado). Escola Superior de Educação, Coimbra
- Henriques, M. (1997). *Capital Humano*. Porto: Vida Económica
- Albernaz, C., & Freitas, A. (2010). *Um Modelo para Avaliação da Qualidade de Serviços de Suporte de Tecnologia da Informação*. Em enegep (Ed.), Maturidade e desafios de Engenharia de Produção: competitividade das empresas, condições de trabalho, meio ambiente. São Carlos, Brasil.
- Berry, L. L. (1980). *Service Marketing is Different*. *Business Magazine*. International Journal of Service Industry Management, 30, 24-28.
- Bogmann, I. M. (2000). *Marketing de Relacionamento: Estratégias de Fidelização e suas Implicações Financeiras*. Nobel.
- Grönroos, C. (1994). *From scientific management to service management: A management perspective for the age of service competition*. International Journal of Service Industry Management, 5(1).
- Grönroos, C. (2004). *Marketing: gerenciamento e serviços*. Rio de Janeiro: Campus.
- Lehtinen, J. (1983). *Empresa de Serviços Voltada para o Cliente*. Espoo, Finlândia: Weilin + Göös.
- Lovelock, C. (2007). *Serviços: Marketing e Gestão* (3 ed.). São Paulo: Atlas.

Oliver, R. (November de 1980). A Cognitive model of the model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, 17, 460 - 469 .

Zeithmal, V., Parasuraman, A., & Berry, L. (1990). *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*. New York: Free Press.

Medauar, Odete. (1992, julho). Serviço público. *Revista de Direito Administrativo*, (189), p. 100-113. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rda/article/view/45285/47720>

Peretti, Jean Marie (2001). *Recursos Humanos*. 3.ª edição. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Fuller, Jim & Farrington, Jeanne. Tradução: Ramos Maria M & Homem, Tatiana C. (2001). *Da Formação ao Aperfeiçoamento do Desempenho*. Coimbra: Quarteto Editora

Bogalho, Susana; Cal, Marta & Caetano, António (2000). *As Práticas de Gestão de Recursos Humanos e o Desempenho Organizacional*. In Caetano, A., Passos, A., Cal, M., Carmo, M., Alcobia, P., Alves, P., Bogalho, S. & Tavares, S (Eds), *Mudança Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Observatório do emprego e formação profissional, pp.85-104

Olabuenaga, J. I. & Ispizua, M. A. (1989). *La descodificacion de la vida cotidiana: metodos de investigacion cualitativa*. Bilbao, Universidade de deusto

Yin, R. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2.ª ed. Porto Alegre: Bookman

Goode, W.J. & Hatt, P.K. (1979:422). *Métodos em pesquisa social*. 5.ª ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional

Stake, R.E. (2000:436). *Case studies*. In Denzin N.K., Lincoln Y.S. (eds). *Handbook of qualitative research*. London: Sage

Gil, A.C. (1995:58). *Como elaborar projetos e pesquisa*. 3.ª ed. São Paulo: Atlas

### **Websites:**

Master. D. (2020). *Centros Formativos*. Disponível em <https://www.masterd.pt/noticias/formacao-e-learning-e-b-learning-diferencas-principais#!>

UniNorte. (2020). *Grupo Ser Educacional*. Disponível em <https://blog.uninorte.com.br/cursos-de-longa-ou-curta-duracao-o-que-e-melhor-para-a-carreira/>

*gestão de recursos humanos* in Infopédia [em linha]. Porto: Porto Editora, 2003-2020. [consult. 2020-08-14 14:10:35]. Disponível na Internet: [https://www.infopedia.pt/\\$gestao-de-recursos-humanos](https://www.infopedia.pt/$gestao-de-recursos-humanos)

serviço in Dicionário infopédia da Língua Portuguesa [em linha]. Porto: Porto Editora, 2003-2020. [consult. 2020-08-14 14:17:28]. Disponível na Internet: <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/serviço>

XXII Governo – República Portuguesa (2019). *Modernização do Estado e da Administração Pública*. Disponível em <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc22/area-de-governo/modernizacao-do-estado-e-da-administracao-publica/acerca>

Republicado (2016). *A Administração Pública comentada*. Disponível em <https://republicadoblog.wordpress.com/2016/08/26/a-nova-gestao-publica-em-portugal/>

### **Legislação/Regulamentos:**

Regulamento n.º 423/2009, de 27 de outubro, Diário da República n.º 208/2009, Série II de 2009-10-27

Regulamento n.º 53/2020, de 21 de janeiro, Diário da República n.º 14/2020, Série II de 2020-01-21

Decreto-Lei n.º 86-A/2016, de 29 de dezembro, Diário da República n.º 249/2016, Série I de 2016-12-29

Decreto-Lei n.º 396/2007, de 31 de dezembro, Diário da República n.º 251/2007, Série I de 2007-12-31

Código do Trabalho: Lei n.º 7/2009, Diário da República n.º 30/2009, Série I de 2009-02-12

Lei n.º 93/2019, de 4 de setembro, Diário da República n.º 169/2019, Série I de 2019-09-04

Lei n.º 25/2017, de 30 de maio, Diário da República n.º 104/2017, Série I de 2017-05-30

Despacho n.º 17035/2001, de 14 de agosto, Diário da República n.º 188/2001, Série II de 2001-08-14

Decreto-Lei n.º 88/2006, de 23 de maio, Diário da República n.º 99/2006, Série I – A de 2006-05-23

Decreto-Lei n.º 20-H/2020, de 14 de maio, Diário da República n.º 94/2020, 2.º Suplemento, Série I de 2020-05-14

## APÊNDICES:

### I – Gráficos de apoio ao estudo (Análise Quantitativa)

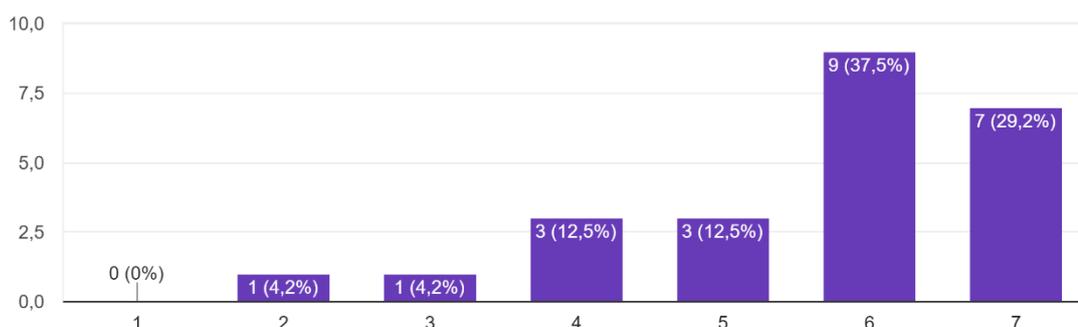


Gráfico 6 - Opinião dos inquiridos relativa à motivação no trabalho

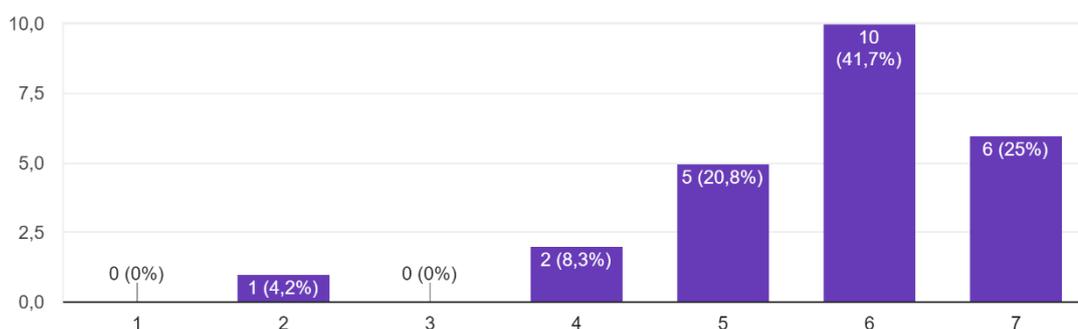


Gráfico 7- Opinião dos inquiridos relativa à melhoria do desempenho das funções

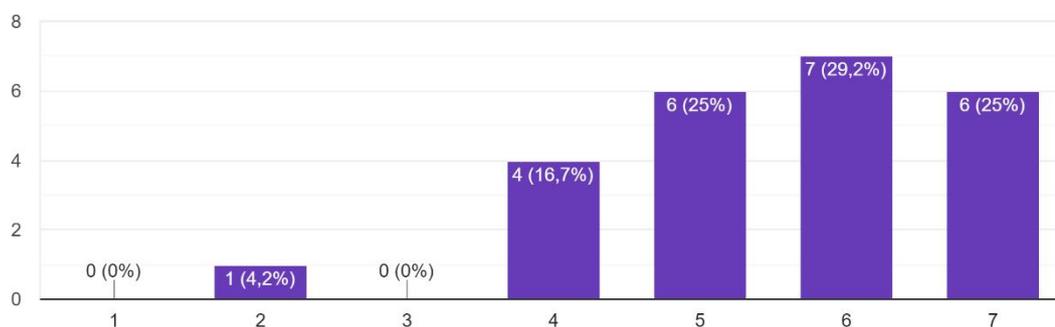


Gráfico 8 - Opinião dos inquiridos relativamente à produtividade

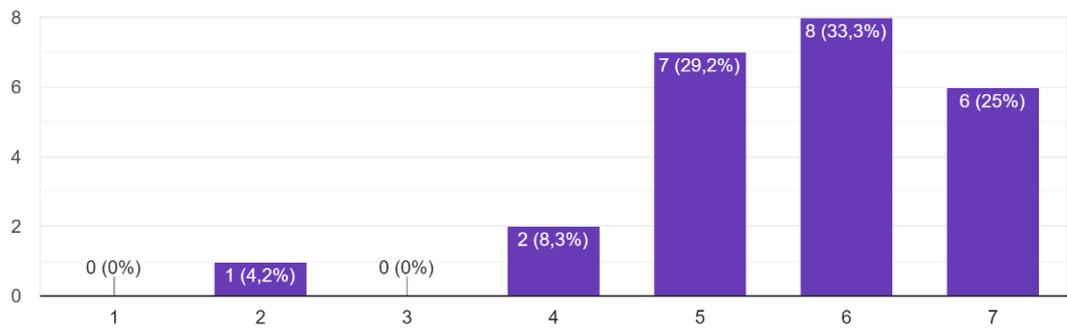


Gráfico 9 - Opinião dos inquiridos relativa à aplicação de conhecimentos práticos

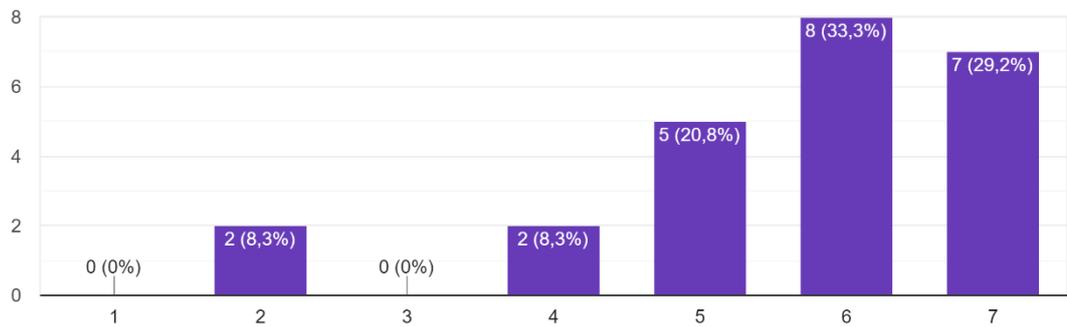


Gráfico 10 - Opinião dos inquiridos relativa à aplicação dos conhecimentos teóricos

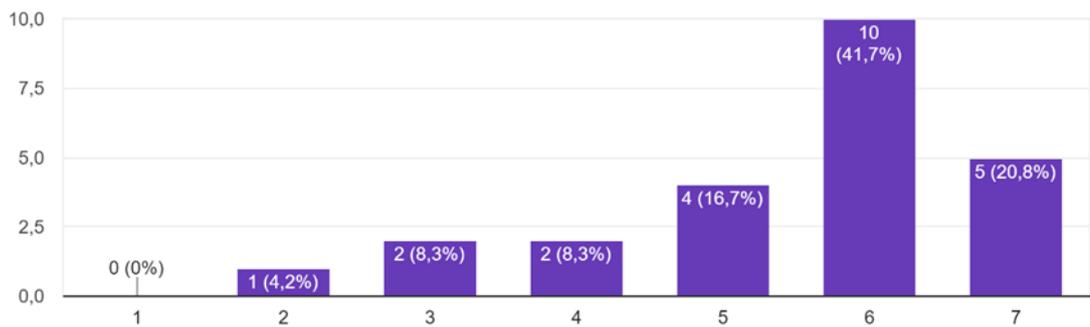


Gráfico 11 - Opinião dos inquiridos relativa à autonomia no trabalho

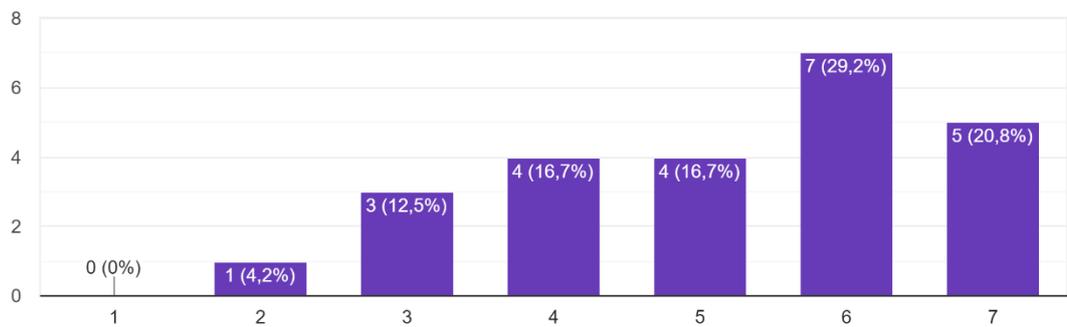


Gráfico 12 - Opinião dos inquiridos relativa a responsabilidades no trabalho

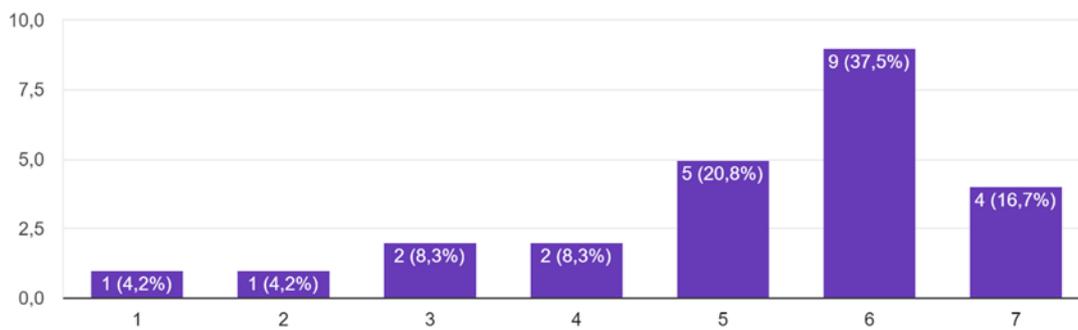


Gráfico 13 - Opinião dos inquiridos relativa às relações interpessoais entre colegas

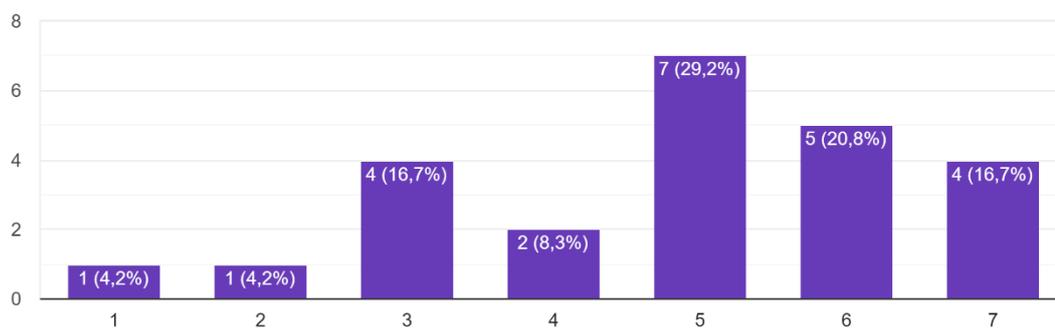


Gráfico 14- Opinião dos inquiridos relativa às relações interpessoais com as chefias

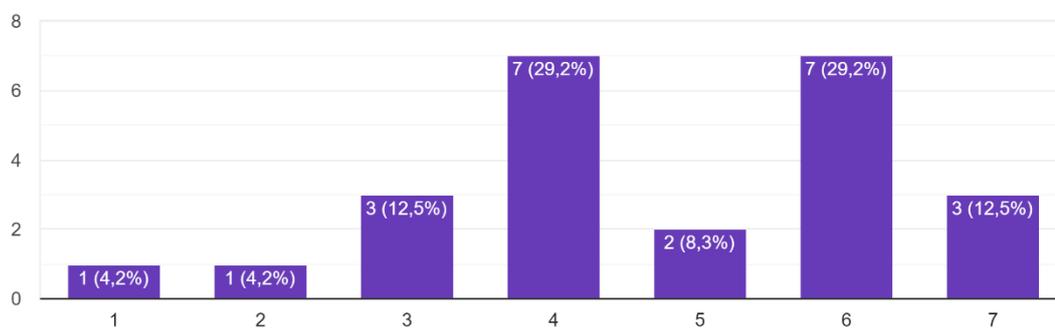


Gráfico 15 - Opinião dos inquiridos relativo ao reconhecimento das chefias

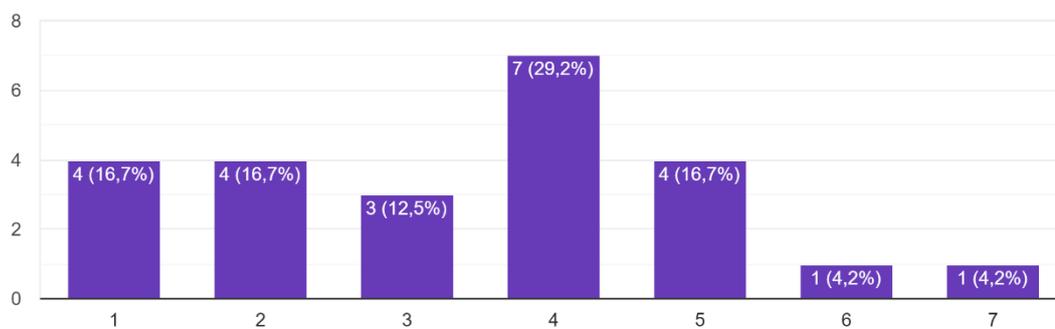


Gráfico 16 - Opinião dos inquiridos relativo à progressão na carreira

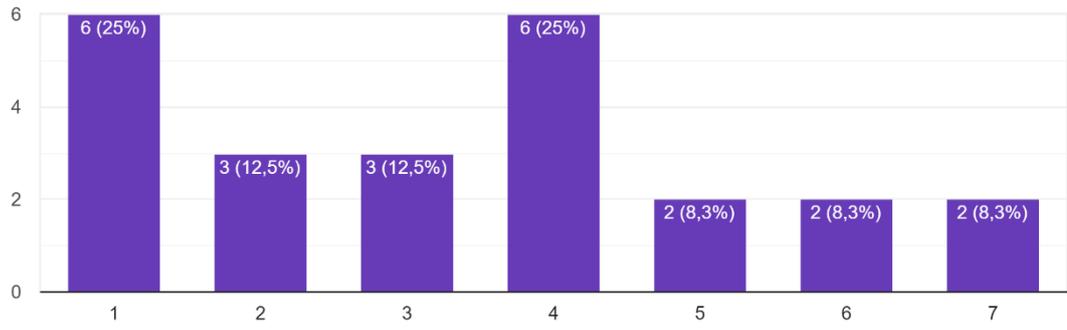


Gráfico 17 - Opinião dos inquiridos relativo à avaliação de desempenho

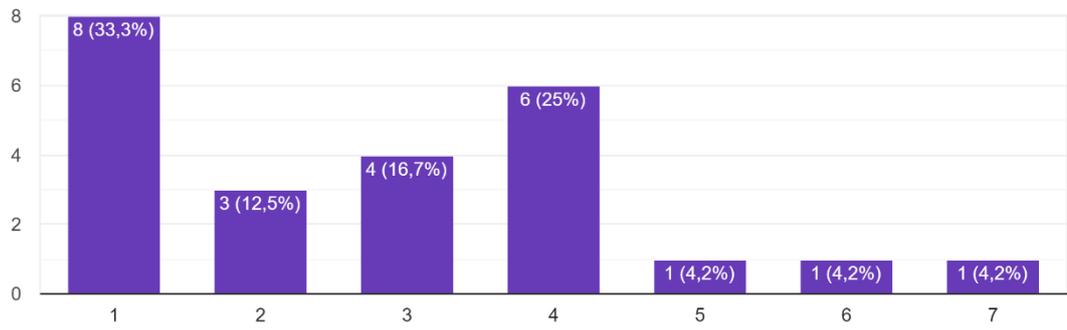


Gráfico 18 - Opinião dos inquiridos relativo à mobilidade no serviço

## II – Guia do questionário

### Questionário sobre a Qualidade da Formação nos Serviços de Gestão de Recursos Humanos na Universidade de Coimbra

O presente questionário é exclusivo para fins académicos. Surge no âmbito do Relatório de Estágio para a obtenção do grau de Mestre em Administração Público-Privada, na Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra.

Gostaria de contar com a sua colaboração na resposta a este questionário que visa caracterizar a sua opinião sobre a qualidade da formação nos serviços públicos, particularmente, no Serviço de Gestão de Recursos Humanos da Universidade de Coimbra.

O questionário é confidencial e os dados serão tratados apenas para efeitos académicos, estando assegurado o anonimato. Solicito que responda de forma sincera às questões, tendo presente que não existem respostas certas ou erradas, apenas a sua opinião tem interesse.

Agradeço, desde já, a sua atenção e colaboração.

Stefania Feliz

**A - Responda por favor às seguintes perguntas de forma livre e espontânea.**

**A UC tem planos de formação anuais e para todos os funcionários? \***

A vertical rectangular form with a light gray background and a thin border. It contains a small square input field at the top, a larger rectangular area in the middle, and a small square input field at the bottom.

**As formações efetuadas são em contexto de trabalho, internas ou externas? Qual considera mais interessante? \***

A vertical rectangular form with a light gray background and a thin border. It contains a small square input field at the top, a larger rectangular area in the middle, and a small square input field at the bottom.

**Considera a realização de formações por parte dos funcionários/trabalhadores são importantes para o exercício de funções e desenvolvimento da carreira? \***

A vertical scale for rating, consisting of a rectangular box with a central vertical line. At the top and bottom of the line are small triangles pointing towards each other, indicating a range or a specific value.

**Considera que os conteúdos formativos da(s) formações que realizou foram apropriados para o exercício das suas funções? \***

A vertical scale for rating, consisting of a rectangular box with a central vertical line. At the top and bottom of the line are small triangles pointing towards each other, indicating a range or a specific value.

**As ações de formação que frequentou corresponderam às suas expetativas? \***

A vertical scale for rating, consisting of a rectangular box with a central vertical line. At the top and bottom of the line are small triangles pointing towards each other, indicating a range or a specific value.

**Teve conhecimento prévio de todas as informações relativas às formações? Por exemplo, o local de realização, as datas, os horários, os plano de formação e formadores? \***

A vertical scale for rating, consisting of a rectangular box with a central vertical line. At the top and bottom of the line are small triangles pointing towards each other, indicating a range or a specific value.

**Sabe se é habitual existirem critérios de seleção dos trabalhadores/funcionários para a frequência das formações? \***

A vertical scale consisting of a central rectangular box with a light gray background. Above the box is a small upward-pointing triangle, and below the box is a small downward-pointing triangle. The box is empty, indicating a neutral or zero value on the scale.

**Tem a possibilidade de escolher ou sugerir a formação que gostaria de fazer ou que acharia mais conveniente para o exercício das suas funções? \***

A vertical scale consisting of a central rectangular box with a light gray background. Above the box is a small upward-pointing triangle, and below the box is a small downward-pointing triangle. The box is empty, indicating a neutral or zero value on the scale.

**Considera que existe investimento suficiente na formação e na qualidade dessa formação por parte da Entidade Empregadora? \***

A vertical scale consisting of a central rectangular box with a light gray background. Above the box is a small upward-pointing triangle, and below the box is a small downward-pointing triangle. The box is empty, indicating a neutral or zero value on the scale.

**Considera que a formação recebida pelos trabalhadores/funcionários tem impacto nas melhorias do serviço prestado? \***

A vertical scale consisting of a central rectangular box with a light gray background. Above the box is a small upward-pointing triangle, and below the box is a small downward-pointing triangle. The box is empty, indicating a neutral or zero value on the scale.

**São realizados questionários de modo a poder avaliar a satisfação dos formandos e a avaliar a eficácia da formação? \***



**B - Indique qual o seu grau de concordância com as seguintes afirmações.**

Para cada uma das seguintes questões utilize a seguinte escala: 1 - Discordo Totalmente; 3 - Nem concordo nem discordo; 7 - Concordo Totalmente

**A(s) Formação(ões) que realizei permitiu-me aumentar a motivação no trabalho \***

1 2 3 4 5 6 7

**A(s) Formação(ões) que realizei permitiu-me melhorar o desempenho das funções \***

1 2 3 4 5 6 7

**A(s) Formação(ões) que realizei permitiu-me aumentar a produtividade \***

1 2 3 4 5 6 7

**A(s) Formação(ões) que realizei permitiu-me a aplicação dos conhecimentos práticos \***

1 2 3 4 5 6 7

**A(s) Formação(ões) que realizei permitiu-me a aplicação dos conhecimentos teóricos \***

1 2 3 4 5 6 7

**A(s) Formação(ões) que realizei permitiu-me adquirir mais autonomia no trabalho \***

1 2 3 4 5 6 7

---

**A(s) Formação(ões) que realizei permitiu-me assumir mais responsabilidades no trabalho \***

1 2 3 4 5 6 7

---

**A(s) Formação(ões) que realizei permitiu-me uma melhoria nas relações interpessoais com os colegas \***

1 2 3 4 5 6 7

---

**A(s) Formação(ões) que realizei permitiu-me uma melhoria nas relações interpessoais com as chefias \***

1 2 3 4 5 6 7

---

**A(s) Formação(ões) que realizei permitiu-me o reconhecimento das chefias \***

1 2 3 4 5 6 7

---

**A(s) Formação(ões) que realizei permitiu-me a progressão na carreira \***

1 2 3 4 5 6 7

---

**A(s) Formação(ões) que realizei permitiu-me uma melhor avaliação de desempenho (SIADAP) \***

1 2 3 4 5 6 7

---

---

**A(s) Formação(ões) que realizei permitiu-me a transferência/mobilidade de serviço \***

1 2 3 4 5 6 7

---

**Idade \***

**Sexo \***

- Feminino
- Masculino

**Habilitações Literárias \***

- Ensino Secundário (12.º ano)
- Licenciatura ou Bacharelato
- Mestrado
- Doutoramento
- Outra:

**Categoria profissional/ Funções que exerce \***

- Assistente Operacional
- Assistente Técnico
- Técnico Superior
- Dirigente
- Outra:

**Tipo de contrato de trabalho \***

- Tempo indeterminado
- Tempo Certo

- Tempo Parcial
- Outra:

**Obrigado pela sua colaboração!**

### III – Atividades desenvolvidas no Estágio

Ao longo dos cinco meses de estágio no SGRH desenvolvi diversas atividades, nomeadamente:

- Emissão e envio de certificados de formações;
- Serviço no atendimento do SGRH;
- Participação na formação de “RT”;
- Inserir dados de formações na base de dados, em Excel;
- Participação na Sessão de Acolhimento e Integração de novos colaboradores da UC;
- Participação nas jornadas do evento “UPGRADE UC TEAM”;
- Colaboração no staff das jornadas da “UPGRADE UC TEAM”;
- Envio de questionários de satisfação das formações;
- Envio de questionários de eficácia para formandos e dirigentes relativos à formação
- Análise das respostas dos questionários com recurso à plataforma Limesurvey.