



UNIVERSIDADE D
COIMBRA

Daniela Cruz da Silva

**SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO DOS
COLABORADORES NUMA PERSPETIVA DE
QUALIDADE E EXCELÊNCIA:
O CASO DA ENGING**

**Relatório de Estágio no âmbito do Mestrado em Gestão orientado
pela Professora Doutora Patrícia Helena Ferreira Lopes de Moura
e Sá e apresentado à Faculdade de Economia da Universidade de
Coimbra.**

Outubro de 2021



FEUC FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES NUMA PERSPETIVA DE QUALIDADE E EXCELÊNCIA: O CASO DA ENGING

Daniela Cruz da Silva

Relatório de Estágio no âmbito do Mestrado em Gestão orientado pela Professora Doutora Patrícia Helena Ferreira Lopes de Moura e Sá e apresentado à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Outubro de 2021

AGRADECIMENTOS

A realização do estágio só foi possível graças ao contributo das várias pessoas que me ajudaram, apoiaram e encorajaram direta ou indiretamente a desenvolver todo este trabalho, tão importante para a minha vida pessoal e profissional. A todos, os que sempre acreditaram em mim, um agradecimento sincero, sem a vossa ajuda não teria sido possível a concretização deste objetivo.

À entidade de acolhimento – Enging - Make Solutions, S.A., agradeço a oportunidade de me ter proporcionado a realização do estágio de forma remota, devido ao período conturbado que vivenciamos.

À Dr.^a Soraia Pinto, agradeço toda a sua orientação e acompanhamento durante este percurso, mostrando-se sempre disponível para o esclarecimento de dúvidas.

À Professora Doutora Patrícia Moura e Sá, agradeço toda a orientação, disponibilidade e acompanhamento para a realização do presente relatório, e sobretudo as suas valiosas sugestões e esclarecimentos.

Aos meus colegas de mestrado e amigos, agradeço todo o apoio, companheirismo e amizade que demonstraram ao longo de toda esta caminhada.

Ao David, por durante todo este percurso ouvir as minhas frustrações e desabafos, e pelas suas palavras de incentivo e conforto.

Por último, à minha família, e em especial aos meus pais e irmão, pelo apoio e confiança que têm depositado em mim e em todas as decisões que tenho tomado ao longo da vida.

A todos, muito obrigada!

RESUMO

Num mercado altamente competitivo, como é o atual, as pessoas são o “recurso” mais importante de uma organização, pelo facto de ser aquele que mais a pode distinguir dos seus concorrentes.

A gestão da qualidade, considerada hoje fundamental para o sucesso de uma qualquer organização, apoia-se num conjunto de princípios que devem ser seguidos para se obter a qualidade de forma sustentada e consistente ao longo do tempo. De entre estes princípios, ganha especial importância o do comprometimento das pessoas, por ser aquele que mais se relaciona com o tema do presente relatório. Nesse sentido, o Modelo de Excelência da EFQM considera que a excelência organizacional é alcançada com base nos colaboradores e nos restantes *stakeholders*, que devem ser envolvidos no processo de melhoria.

A satisfação e a motivação dos colaboradores no trabalho são variáveis cruciais para o desenvolvimento de organizações bem-sucedidas, de qualidade e que alcançam excelentes resultados. Colaboradores satisfeitos e motivados envolvem-se na consecução dos objetivos organizacionais, desenvolvendo o seu trabalho com mais empenho, gerando altos níveis de produtividade e qualidade dos produtos e serviços.

O presente relatório tem como objetivo descrever as tarefas realizadas durante o estágio curricular na Enging – Make Solutions, S.A. e, paralelamente, estudar o papel da satisfação e motivação dos colaboradores enquanto condicionante da qualidade e da excelência. Neste âmbito, foi realizado um levantamento das perceções dos colaboradores da empresa relativamente a um conjunto de aspetos relacionados com as práticas organizacionais implementadas na empresa. Para o efeito, foi aplicado um questionário baseado no Modelo de Excelência da EFQM.

Os resultados evidenciam que, de forma geral, os colaboradores encontram-se satisfeitos e motivados. No entanto, existem áreas nas quais é necessário a organização fazer um esforço no sentido de melhor satisfazer as expectativas e necessidades dos colaboradores, de forma a motivá-los, e assim, atingir níveis de excelência organizacional ainda mais elevados. Com esse intuito, na conclusão são apresentadas algumas sugestões de melhoria. Concluiu-se também que o questionário usado foi bastante útil para avaliar a satisfação e motivação dos colaboradores da organização, e certamente, será, para a empresa, um ótimo complemento de outros instrumentos utilizados no âmbito dos processos de autoavaliação.

Palavras-chave: Qualidade; Modelo EFQM; Recursos Humanos; Motivação; Satisfação.

ABSTRACT

In a highly competitive market, such as the current one, people are the most important “resource” of an organization, this can distinguish it from others competitors.

Quality management, considered today essential for the success of any organization, is based on a set of principles that must be followed to achieve sustained and consistent quality over time. Among these principles, people’s commitment gains special importance, as the one that is most related to the theme of this report. In this sense, the EFQM Excellence Model considers that organizational excellence is achieved based on employees and other stakeholders, who should be involved in the improvement process.

Employee’s satisfaction and motivation at work are crucial variables for the development of successful and quality organizations, that achieve excellence results. Satisfied and motivated employees are involved in achieving organizational goals, developing their work with more effort, generating high levels of productivity and quality of products and services.

This report aims to describe the tasks performed during the curricular internship at Enging – Make Solutions, S.A. and, at the same time, to study the role of employee satisfaction and motivation as a condition of quality and excellence. In this context, a survey was conducted of the perceptions of the company’s employees regarding a set of aspects related to the organizational practices implemented in the company. For this purpose, a questionnaire based on the EFQM Excellence Model was applied.

The results show that, in general, the employees are satisfied and motivated. However, there are area in which the organization needs to make an effort to better meet the expectations and needs of employees in order to motivate them, and to achieve even higher levels of organizational excellence. With this in mind, some suggestions for improvement are presented in the conclusion. It was also concluded that the questionnaire used was very useful to assess the satisfaction and motivation of the organization’s employees, and it will certainly be, for the company, a great complement to other instruments used in the scope of the self-assessment processes.

Keywords: Quality; EFQM Model; Human Resources; Motivation; Satisfaction.

Lista de Siglas e Abreviaturas

CEO – *Chief Executive Officer*

COO – *Chief Operating Officer*

EFQM – *European Foundation for Quality Management*

EPI'S – Equipamentos de Proteção Individual

FDP – Ficha de Dados de Produtos

FDS – Ficha de Dados de Segurança

IBM – *International Business Machines Corporation*

IOT – *Internet of Things*

IPN – Instituto Pedro Nunes

ISO – *International Organization for Standardization*

RADAR – *Results, Approach, Deployment, Assessment and Review*

RH – Recursos Humanos

RMM – Recursos de Monitorização e Medição

SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade

SGQS – Sistema de Gestão da Qualidade e Segurança

SST – Segurança e Saúde no Trabalho

Lista de Figuras

Figura 1: Uma perspectiva do desenvolvimento da Qualidade.....	6
Figura 2: Conceitos Fundamentais da Excelência	13
Figura 3: Critérios da EFQM.....	17
Figura 4: Pirâmide das Necessidades de Maslow	25
Figura 5: Organograma funcional da Enging - Make Solutions, S.A.	38
Figura 6: Nível de qualificação profissional preferencial para o recrutamento de colaboradores.....	52
Figura 7: Preferência por pessoas com experiência para o ingresso na Enging.....	53
Figura 8: Contratação de colaboradores com base na área de formação académica.	54
Figura 9: Acesso dos colaboradores ao manual de acolhimento, formação e/ou outros no início de funções na Enging.....	55
Figura 10: Atualização do conhecimento dos colaboradores fora do contexto empresarial de forma individual.	56
Figura 11: Estudo e implementação das sugestões propostas pelos colaboradores para os departamentos.....	57
Figura 12: Estudo e implementação das sugestões propostas pelos colaboradores para a empresa.	58
Figura 13: Participação dos colaboradores no processo de elaboração do plano de atividades da Enging.....	59
Figura 14: Clima organizacional bom/positivo na Enging.....	60
Figura 15: Canais de comunicação usados pelos colaboradores na Enging.....	61
Figura 16: Transmissão aos colaboradores de informações sobre factos e situações relevantes da empresa.	62
Figura 17: Reconhecimento dos colaboradores pelo trabalho desempenhado na Enging...	63
Figura 18: Recompensação dos colaboradores pelo trabalho desempenhado na Enging (excluindo remuneração salarial).	63

Figura 19: Compensações frequentemente utilizadas pela Enging como forma de recompensação dos seus colaboradores.....	64
Figura 20: Satisfação dos colaboradores com a formação fornecida pela empresa.....	66
Figura 21: Necessidade de atualização do conhecimento dos colaboradores de forma individual fora da empresa.....	67
Figura 22: Disponibilidade dos colaboradores para o suporte dos custos dessas formações.....	67
Figura 23: Satisfação dos colaboradores relativamente ao desenvolvimento dos planos e objetivos individuais no prosseguimento dos objetivos organizacionais.....	68
Figura 24: Satisfação dos colaboradores em relação ao horário de trabalho estabelecido..	69
Figura 25: Prática de horas extra pelos colaboradores na Enging.....	69
Figura 26: Satisfação dos colaboradores relativamente às condições oferecidas pela empresa para conciliar a vida profissional com a pessoal.....	70
Figura 27: Presença de sentimento de discriminação dos colaboradores por parte da Enging.....	71
Figura 28: Tratamento justo e equitativo dos colaboradores na Enging.....	71
Figura 29: Presença de sentimento de vontade de faltar ao trabalho.....	72
Figura 30: Satisfação dos colaboradores com o ambiente de trabalho da Enging.....	73
Figura 31: Repercussões fisiológicas e psicológicas do ambiente de trabalho no desempenho do trabalho dos colaboradores da Enging.....	73
Figura 32: Satisfação dos colaboradores em relação à função/trabalho desempenhado na Enging.....	74
Figura 33: Presença dos sentimentos de felicidade e realização profissional.....	75

Lista de Quadros

Quadro 1: Questões relativas ao planeamento e recrutamento de Recursos Humanos.	52
Quadro 2: Questões relativas à identificação e desenvolvimento do conhecimento e das competências dos colaboradores.	54
Quadro 3: Questões relativas ao envolvimento e empoderamento dos colaboradores.	56
Quadro 4: Questões relativas à comunicação interna.	59
Quadro 5: Questões relativas ao reconhecimento e compensação dos colaboradores.	62
Quadro 6: Questões relativas ao critério "Resultados das Pessoas".	64

Lista de Tabelas

Tabela 1: Grau de autonomia dos colaboradores para decidir como o seu trabalho deve ser executado.	58
Tabela 2: Qualidade da comunicação existente com os restantes colaboradores.	60
Tabela 3: Nível de apoio e encorajamento mútuo entre os vários colaboradores e pessoas da organização.	61

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	iii
Resumo	iv
Abstract	vi
Lista de Siglas e Abreviaturas	vii
Lista de Figuras	viii
Lista de Quadros	x
Lista de Tabelas	xi
CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO II: REVISÃO DA LITERATURA	3
2.1. Qualidade	4
2.1.1. Conceito e Evolução	4
2.1.2. Princípios da Qualidade segundo a ISO 9001: 2015	8
2.2. Modelo de Excelência da EFQM	11
2.2.1. Conceitos Fundamentais da Excelência	13
2.2.2. Critérios da EFQM	17
2.2.3. A importância das pessoas	22
2.3. Motivação e satisfação dos colaboradores	23
2.3.1. Motivação	23
2.3.1.1. Principais teorias motivacionais	24
2.3.1.1.1. Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow	24
2.3.1.1.2. Teoria X e Y de McGregor	26
2.3.1.1.3. Teoria dos Dois Fatores de Herzberg	26
2.3.2. Satisfação	28
2.3.3. Algumas Condicionantes da Motivação e Satisfação no Trabalho	28
CAPÍTULO III: DESCRIÇÃO DO ESTÁGIO	35

3.1. Entidade de Acolhimento: Enging – Make Solutions, S.A.	36
3.1.1. Apresentação da Empresa	36
3.1.2. Missão, Visão e Valores	36
3.1.3. Estrutura Organizacional	37
3.1.4. Produtos e Serviços disponibilizados	41
3.1.5. Certificação da Qualidade e da Segurança e Saúde no Trabalho	42
3.2. Estágio	44
3.2.1. Objetivos do Estágio	44
3.2.2. Descrição das tarefas e responsabilidades desempenhadas na Entidade de Acolhimento	45
CAPÍTULO IV: AVALIAÇÃO DA MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES	49
4.1. Metodologia aplicada	50
4.2. Apresentação dos Resultados	51
4.2.1. Critério “Pessoas”	51
4.2.2. Critério “Resultados das Pessoas”	64
CAPÍTULO V: CONCLUSÃO	77
Referências Bibliográficas	81
ANEXOS	86
Anexo 1 – Questionário: satisfação e motivação dos colaboradores da Enging	87

CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO

O presente relatório tem como finalidade descrever o estágio curricular realizado para a obtenção do grau de Mestre em Gestão pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. O estágio curricular, com uma duração de 18 semanas, decorreu no Departamento de Qualidade e Recursos Humanos da Enging – Make Solutions, S.A., entre 22 de fevereiro e 28 de junho de 2021, em regime remoto, como consequência da situação pandémica que o país atravessa.

Em condições normais, o acolhimento e integração na empresa seriam realizados presencialmente, não o sendo possível, recorreu-se à videoconferência para a explicação das informações mais relevantes. No entanto, a estagiária visitou ocasionalmente o local de trabalho, para se relacionar e familiarizar com o contexto empresarial da Enging.

O presente relatório descreve as principais tarefas realizadas durante o estágio e analisa, em particular, a satisfação e motivação dos colaboradores da empresa à luz dos requisitos e critérios de avaliação do Modelo de Excelência da EFQM.

Admitindo que as empresas procuram atingir a qualidade e a excelência para serem mais competitivas no mercado global, rapidamente se apercebem da importância que os seus colaboradores têm neste desígnio.

De facto, a qualidade é de um modo geral uma “imposição crescente qualquer que seja o mercado no qual a organização se insere”, devendo a organização “dispor dos meios e recursos necessários ao desenvolvimento de produtos e/ou serviços de qualidade e à sua melhoria contínua, por forma a acompanhar o crescente e natural aumento de exigência dos seus clientes”(Pinto & Soares, 2018: 21).

A qualidade contribui para o sucesso de uma qualquer organização, e o seu reconhecimento é um fator distintivo e indicativo da preferência por determinados produtos e/ou serviços (Pinto & Soares, 2018).

Para Pinto & Soares, (2018), a qualidade pode ser entendida como:

A filosofia e prática de gestão que se traduz no envolvimento de todos os que trabalham na Organização num processo de cooperação que se concretize no fornecimento de produtos e serviços que satisfaçam as necessidades e expectativas dos clientes. É, portanto, a cultura da organização que permite fornecer produtos e serviços capazes de satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes. (Pinto & Soares, 2018: 21)

Ao mesmo tempo, “nenhuma organização pode aspirar a obter a total satisfação dos seus clientes e o reconhecimento dos seus parceiros e da comunidade que serve, se não tiver atingido, pelo menos, requisitos mínimos da qualidade pretendida” (Antunes & Pires, 2006: 137).

Por sua vez, a qualidade depende, em boa parte, da qualificação e dos comportamentos adotados pelas pessoas que trabalham na organização. Colaboradores motivados atingem níveis de produtividade superiores, motivação essa, que resulta, em grande medida, da atenção dispensada por parte da gestão. Por estas razões é relevante que a organização conheça os níveis de satisfação e motivação dos seus colaboradores.

O Modelo de Excelência da EFQM fornece às organizações importantes referências para a implementação e desenvolvimento de uma política de recursos humanos adequada, que promova a motivação, comunicação, participação, criatividade, inovação, melhoria, conhecimento, respeito pelas pessoas, ética e equidade, formação e trabalho em equipa.

O presente relatório encontra-se dividido em cinco capítulos, respetivamente intitulados de “Introdução”, “Revisão da Literatura”, “Descrição do Estágio”, “Avaliação da motivação e satisfação dos colaboradores” e “Conclusão”.

Depois desta introdução, o segundo capítulo é introduzido com uma conceptualização e contextualização da qualidade, seguido da apresentação do Modelo de Excelência da EFQM e de uma breve exposição da importância das pessoas para o alcance do sucesso sustentado. Por fim, integra uma abordagem à motivação e satisfação dos colaboradores de uma organização, apresentando-se algumas condicionantes dessas.

O terceiro capítulo engloba a apresentação da empresa e da sua missão, visão e valores, a sua estrutura organizacional, os seus produtos e serviços, e ainda, um tópico relacionado com o processo de certificação da Qualidade e SST na empresa. Conta também com uma secção dedicada à descrição das tarefas desempenhadas durante o período de estágio.

O quarto capítulo dá ênfase ao tema central do relatório, englobando a descrição da ferramenta aplicada para a avaliação da satisfação e motivação dos colaboradores da Enging, e a análise e tratamento dos dados obtidos.

Por fim, no capítulo referente às conclusões, é realizada uma reflexão sobre as aprendizagens adquiridas, uma análise crítica ao trabalho realizado, e ainda, uma apresentação de sugestões de melhoria para a organização.

CAPÍTULO II: REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Qualidade

2.1.1. Conceito e Evolução

Nos dias de hoje, a qualidade é um termo bastante familiar, usualmente associado à tendência para relacionar ou atribuir esta característica a produtos e serviços. No entanto, a qualidade tem uma abrangência maior, decorrente, sobretudo, da consciência de que a qualidade de produtos e serviços depende dos processos que os geram e das práticas que a organização implementa. Assim, progressivamente o âmbito da qualidade alargou-se dos produtos e serviços para a gestão de processos e, mais tarde, para a organização no seu todo (gestão pela qualidade total).

Com uma enorme variedade de interpretações e usos, são muitos os autores que na literatura apresentam diversas definições para este conceito (Dale, 2003).

A não existência de apenas uma única definição possível reflete a subjetividade deste conceito, tornando difícil a obtenção de uma definição simples capaz de exprimir em poucas palavras o seu significado (Dale, 2003).

Um breve enquadramento histórico da qualidade facilitará a compreensão e a interpretação deste conceito, interessando particularmente a sua evolução ao longo do século XX, altura em que começaram a surgir os “gurus” da qualidade.

Embora seja virtualmente impossível identificar as origens remotas do movimento da qualidade, parece consensual que para ele terá tido importância o que se passou na Europa Medieval no final do século XIII, época em que os artesãos se começaram a organizar em guildas¹, responsáveis pelo desenvolvimento de regras rígidas para a qualidade dos produtos e serviços. A par dessas, a existência de comités de inspeção reforçou a implementação das regras, com a sinalização das mercadorias em perfeito estado com uma marca ou símbolo especial, da mesma forma que os artesãos assinalavam a mercadoria produzida com uma segunda marca para possibilitar o rastreio da origem dos defeitos nesses produtos. Esta prática, dominante até à Revolução Industrial no início do século XIX, possibilitou a diferenciação das reputações (positivas e negativas) dos artesãos, e simultaneamente constituiu uma espécie de garantia da qualidade para os clientes, que já na época apresentavam um certo padrão de exigência (ASQ, 2021a).

¹ Assim denominadas, as guildas eram associações ou sindicatos de artesãos e comerciantes que tinham a responsabilidade de supervisionar as práticas do seu ofício.

Durante esta fase, a qualidade era vista como uma atividade de autocontrole, em que os artesãos produziam pequenas quantidades de cada produto, sendo da inteira responsabilidade deles o desenvolvimento de todas as atividades pertencentes ao processo completo do produto, desde a concepção, escolha de materiais, produção à sua comercialização (Carpinetti, 2017).

Fruto da Revolução Industrial, o início do século XX ficou marcado pelas teorias de Administração Científica da Produção de Frederick W. Taylor e pela necessidade de produção em massa, concretizada com a especialização dos artesãos em tarefas específicas. Assistiu-se a uma mudança considerável das práticas de controle da qualidade, que, enquanto atividade externa à produção, passou a ser realizada por inspetores de qualidade. Se as atividades de inspeção têm o objetivo de separar os produtos em perfeito estado dos defeituosos, antes de serem enviados para os consumidores, as atividades de controle da qualidade (mais visíveis a partir dos anos 30) têm o propósito de ir mais longe e procurar as causas dos problemas. Os produtos que apresentavam defeitos seriam retrabalhados ou descartados (Carpinetti, 2017). A qualidade era assim assegurada pela especialização dos trabalhadores, e complementarmente com as auditorias e/ou inspeções. (ASQ, 2021b).

É também no início do século XX, que a importância atribuída à inclusão dos processos² de produção nas práticas da qualidade a tornam uma referência histórica. Walter Shewhart, ao reconhecer que os processos industriais geram dados, e que esses podem ser analisados estatisticamente, percebe que é possível verificar se os processos estão sobre controle (ASQ, 2021b). Dito de outra forma por Gomes, (2004), desenvolvido o modelo de controle estatístico da qualidade, e com recurso à aplicação de ferramentas estatísticas capazes de efetuar a monitorização da qualidade do processo de fabricação, determina-se de forma simples o nível de variação inerente a um processo produtivo.

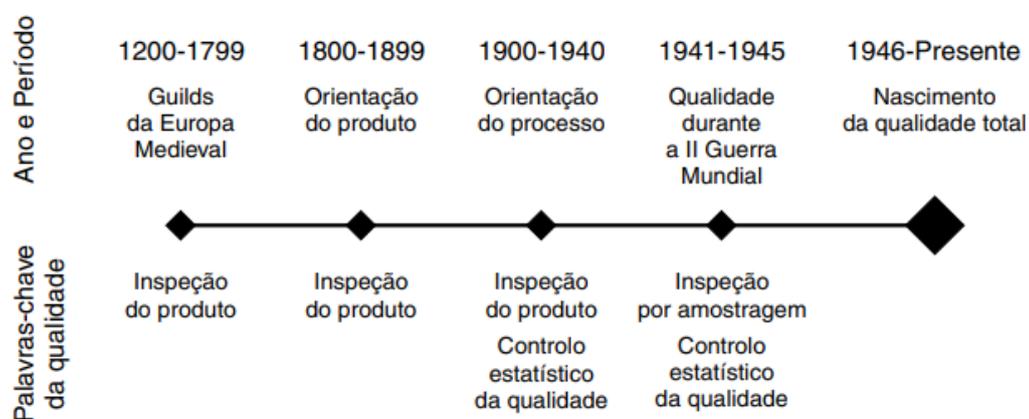
A II Guerra Mundial e todas as consequências daí resultantes revelaram ser um marco também muito importante e impulsionador na evolução do conceito de qualidade. No período pós-guerra, a produção em larga escala era a principal preocupação da economia americana e a desvalorização do controle da qualidade foi uma realidade (Gomes, 2004). É então que a partir do final da década de 30, H. F. Dodge e H. G. Romig desenvolvem técnicas para a inspeção de lotes de produtos por amostragem, possibilitando a previsão da qualidade

² Simplificadamente, processos são “sequências de atividades interligadas, com uma entrada e uma saída claramente definidas e com resultados quantificáveis (quantidades, prazos, tempos de execução, etc.)” (Pires, 2016).

do lote a partir da qualidade da amostra. Como ferramenta de controlo da qualidade, esta técnica de inspeção por amostragem difundiu-se rapidamente, apresentando como vantagens o aumento da precisão e a simplificação do processo de inspeção (Carpinetti, 2017).

A multiplicidade de entendimentos existentes ao longo do século XX sobre a qualidade e as práticas de controlo associadas conduziu ao desdobramento deste conceito em duas fases distintas. Conforme foi possível compreender, e como evidenciado na Figura 1, a inspeção e o controlo da qualidade foram os fatores marcantes até ao início dos anos 50. Nesta fase, o foco principal da qualidade era o aperfeiçoamento dos produtos e processos, prestando-se especial atenção ao cumprimento das especificações. Na segunda metade do século XX, com os contributos de Juran, Feigenbaum, Deming, Crosby e Ishikawa, a prática de gestão da qualidade passou a abranger as etapas mais a montante e a jusante do ciclo de produção, abarcando toda a organização. Daí em diante, a nova visão de qualidade passou a concentrar-se na satisfação do cliente com base na adequação do produto ao uso (Carpinetti, 2017), emergindo a chamada gestão pela qualidade total.

Figura 1: Uma perspetiva do desenvolvimento da Qualidade.



Fonte: António et al., (2007). *Gestão da Qualidade: de Deming ao Modelo de Excelência da EFQM*.

Como citado por Carpinetti, (2017), Juran entendia qualidade fundamentalmente como adequação do produto ao uso, devendo nos esforços para atingir a qualidade ser incluídas todas as atividades relacionadas com o ciclo produtivo que possam acrescentar qualidade ao produto, entre elas, o planeamento do produto, o projeto, o desenvolvimento, a aquisição, a produção, a comercialização e o pós-venda. Segundo ele, todos os processos, diretos ou indiretos, devem ser direcionados para o atendimento das expectativas do cliente, de forma a proporcionar a sua satisfação. Assim, a definição de qualidade de Juran, reflete a perspetiva de qualidade segundo a ótica do cliente e/ou utilizador. Como ferramenta de

gestão, o modelo de custos por ele apresentado, explicitava os custos de falhas internas e externas, que poderiam ser reduzidos através de investimentos em prevenção e inspeção. No entanto, o seu contributo passou também pela criação de uma metodologia para o desenvolvimento de processos de gestão da qualidade, dividida em três fases: planeamento da qualidade, controlo da qualidade e melhoria da qualidade (Gomes, 2004).

A contribuição de Feigenbaun fundamenta-se na divulgação do conceito “Controlo da Qualidade Total”, expressão que transmite a ideia de que a qualidade é resultado do esforço de todos os indivíduos que colaboram na organização, englobando as atividades de controlo de projeto, controlo do material recebido e controlo do produto (Gomes, 2004).

Por seu turno, Deming considerava crucial a mudança das culturas organizacionais, bem como os princípios administrativos e de gestão de recursos humanos. Assim sendo, os catorze princípios mencionados na filosofia de Deming são particularmente direcionados aos gestores, que deveriam ter a incumbência de motivar o esforço dos colaboradores para a melhoria da qualidade e assegurar as condições que permitam que os esforços individuais resultem em melhorias ao nível do sistema (Gomes, 2004).

Com um outro contributo fundamental, Crosby sustenta a teoria dos zero defeitos, por considerar que a produção sem defeitos depende principalmente da gestão de recursos humanos da organização, que tem a responsabilidade de desenvolver uma consciência coletiva orientada para a qualidade, motivar os colaboradores para a produção com qualidade, e ainda, reconhecer os seus esforços para a melhoria da qualidade. É neste contexto, que Crosby define qualidade como o nível de conformidade do produto com as suas especificações técnicas, acrescentando a noção de que a qualidade é “grátis” e compensa sempre o investimento, se se garantir que o processo vai produzir bem à primeira (Gomes, 2004).

Com uma ampla visão do conceito de qualidade, Ishikawa ofereceu um interessante contributo teórico focado no apoio à resolução de problemas de qualidade, materializando-o através do desenvolvimento de um conjunto de sete ferramentas da qualidade. Através do Diagrama de Causa e Efeito, também intitulado de Diagrama de Ishikawa, procura-se a raiz de uma falha de qualidade e exploram-se as suas causas. Considerando que deve haver a participação e o envolvimento de todos, o conceito de “círculos da qualidade” foi desenvolvido para demonstrar a importância associada à formação de grupos de trabalho que

reúnem periodicamente para a discussão e resolução de problemas de qualidade existentes e que afetam o seu dia-a-dia. (Gomes, 2004).

É desta forma que Ishikawa complementa o conceito, definindo gestão da qualidade como o “desenvolvimento, produção e serviço de um produto, da forma mais económica, útil e satisfatória para o consumidor” (Gomes, 2004: 14).

Na abordagem de gestão da qualidade são frequentes as tentativas de eliminação ou simplificação dos procedimentos que não adicionam valor ao produto, serviço, organização, ou a outros (Lagrosen & Lagrosen, 2003).

A par de todas as definições apresentadas pelos autores, a *International Organization for Standardization* define qualidade como “o grau em que um conjunto de características inerentes cumpre os requisitos” (Dale, 2003: 4). Significa isto que “a qualidade dos produtos e serviços de uma organização é determinada pela aptidão para satisfazer os clientes e pelo impacto, pretendido ou não, sobre outras partes interessantes relevantes” (Instituto Português da Qualidade, 2015).

2.1.2. Princípios da Qualidade segundo a ISO 9001: 2015

Para obter qualidade de forma sustentada e consistente, é importante que a organização implemente um sistema de gestão da qualidade. As normas ISO fornecem uma base, seguida por muitas organizações em todo o mundo, para implementar o sistema. Um sistema de gestão da qualidade conforme com os requisitos da ISO permitirá à organização cumprir de forma consistente os requisitos do cliente, oferecendo a possibilidade adicional de o comprovar perante a sociedade caso opte pela sua certificação (Antunes & Pires, 2006).

Fundada em 1947, a *International Organization for Standardization* é uma organização independente, não governamental e internacional que tem como missão “facilitar o comércio mundial promovendo a harmonização global”. As normas internacionais publicadas abrangem áreas como a qualidade, ambiente, segurança alimentar, dispositivos médicos e segurança de informação (APCER, 2015: 24).

Com várias alterações e edições ao longo dos anos, a ISO 9001:2015 é a norma que estabelece os requisitos de um SGQ, sendo atualmente a mais reconhecida para a gestão da qualidade (APCER, 2015). É importante salientar que esta norma permite a certificação de

um SGQ, atestando a capacidade da organização para a garantia da qualidade dos seus produtos ou serviços aos clientes (Pinto & Soares, 2018).

A ISO 9001 é fundamentada com base num conjunto de princípios de gestão da qualidade. Segundo a ISO 9001:2015, são sete os princípios de gestão da qualidade: foco no cliente, liderança, comprometimento das pessoas, abordagem por processos, melhoria, tomada de decisões baseada em evidências e gestão de relacionamentos (APCER, 2015).

✓ **Foco no cliente**

A satisfação dos requisitos e das necessidades (explícitas e implícitas) dos clientes e o esforço em exceder as suas expectativas é o foco principal da gestão da qualidade.

Uma vez que só faz sentido as organizações existirem se tiverem clientes, a identificação das necessidades atuais e futuras destes, bem como a atração e a retenção da sua confiança são fundamentais ao alcance do sucesso sustentado da organização (APCER, 2015; Pinto & Soares, 2018).

✓ **Liderança**

A liderança implica a capacidade para motivar as pessoas, ao invés de utilizar somente a imposição baseada na sua autoridade hierárquica (Carpinetti, 2017).

Um líder deve estabelecer unidade, quer no propósito quer na direção, para que a organização atue como um todo. É também seu dever, a criação de condições que possibilitem o comprometimento das pessoas nos objetivos da organização. Dessa forma, a organização será capaz de alinhar as suas estratégias, políticas, processos e recursos para o alcance dos seus objetivos (APCER, 2015; Pinto & Soares, 2018).

✓ **Comprometimento das pessoas**

As pessoas são o “bem” mais precioso de uma organização, pois o comprometimento e envolvimento destas gera inúmeros benefícios. Contudo, estas atitudes dos colaboradores e formas de estar perante o trabalho estão dependentes do estilo de liderança da organização (Carpinetti, 2017).

A existência de pessoas comprometidas, habilitadas, empenhadas e competentes ao nível da experiência, formação profissional e habilitações académicas é crucial para melhorar a capacidade de criar e proporcionar valor (APCER, 2015; Pinto & Soares, 2018).

A competência das pessoas traduz-se nos resultados obtidos pela organização, que devem ser comunicados e reconhecidos, para que sejam apresentadas ações de melhoria ao nível da confiança, satisfação e incremento de valores. Para o alcance deste princípio, é importante respeitar e envolver todas as pessoas a todos os níveis, procurando comunicar corretamente, incentivar a colaboração, contribuir para a discussão aberta e partilhada e, reconhecer as aprendizagens e contributos das pessoas (Lousas, 2018).

✓ **Abordagem por processos**

A identificação, compreensão e gestão dos processos da organização traduz-se, sem dúvida, na melhoria do desempenho desta. Somente quando as atividades são controladas, compreendidas e geridas como processos inter-relacionados, se atingem resultados consistentes e previsíveis, de forma mais eficaz e eficiente (APCER, 2015; Pinto & Soares, 2018).

A definição de objetivos, o estabelecimento de responsabilidades, a garantia da informação disponível, bem como a gestão dos processos, das inter-relações e dos riscos são prioridades a adotar para a execução desta abordagem (Lousas, 2018).

✓ **Melhoria**

A organização deve focar-se na melhoria constante, para a conquista do sucesso. A melhoria dos produtos e serviços fornecidos aos clientes e a preocupação com a sua satisfação são essenciais para atingir resultados com eficácia. A organização deve, assim, agir perante as não conformidades e simultaneamente implementar ações corretivas, tais como educar, formar, estabelecer objetivos, e analisar o planeamento (APCER, 2015; Lousas, 2018).

✓ **Tomada de decisões baseada em evidências**

Quando as decisões de uma organização se fundamentam na análise e avaliação de dados e informações, à partida serão alcançados os resultados desejados. Embora a tomada de decisões seja sempre acompanhada de alguma incerteza, existe uma maior objetividade quando estas se baseiam em factos, evidências e/ou análises de dados (APCER, 2015; Pinto & Soares, 2018).

✓ Gestão de Relacionamentos

As organizações devem gerir as suas relações com os seus *stakeholders*³, principalmente com os seus fornecedores de produtos e serviços, que muito influenciam o desempenho organizacional. O sucesso sustentado é mais facilmente alcançado se a organização gere as relações com todas as suas partes interessadas (APCER, 2015).

Citando Nigel H. Croft, é relevante realçar que “a implementação dos requisitos da ISO 9001 é, e provavelmente continuará a ser, o ponto de partida para a maior parte das organizações que procuram implementar qualquer sistema de gestão formal” (APCER, 2015: 23).

Todavia, a implementação de um sistema de gestão da qualidade, pode e deve ser encarado por toda a organização como uma mais valia, independentemente de o principal objetivo ser ou não a certificação (Pinto & Soares, 2018).

Como mencionado pelos autores Pinto & Soares (2018), são diversos os benefícios da implementação de um SGQ ao nível da melhoria da relação com os clientes, da diminuição dos produtos não conformes, do aumento da motivação dos colaboradores, da redução dos custos de não qualidade, da melhoria do clima organizacional, e da melhoria da imagem da organização.

2.2. Modelo de Excelência da EFQM

Cada vez mais orientadas para a excelência, as organizações sentem necessidade da implementação e melhoria dos modelos de gestão e dos sistemas de controlo de gestão, sobretudo como forma de garantia de elevados níveis de desempenho (Pimentel & Pires).

Há que considerar, no entanto, que organizações de excelência não se devem preocupar somente com o apuramento de resultados financeiros positivos, mas igualmente com os *feedbacks* dos seus *stakeholders*, que funcionarão como uma antevisão do desempenho futuro (Geada et al., 2012).

³ São considerados *stakeholders*, qualquer grupo ou indivíduo que é afetado ou que pode afetar a realização dos objetivos de uma organização.

Assim, com o objetivo de auxiliar as organizações a alcançarem o sucesso com base na criação de valor sustentável, a *European Foundation for Quality Management* desenvolveu, em 1991, o designado Modelo de Excelência da EFQM. Segundo esta entidade, organizações excelentes são aquelas que “alcançam e sustentam excelentes níveis de desempenho que atendem ou excedem as expectativas de todos os seus *stakeholders*” (EFQM, 2012: 2).

Tendo em conta que este Modelo se concentra no progresso e na melhoria significativa do desempenho organizacional, é crucial que a organização identifique e compreenda as lacunas existentes e analise possíveis soluções para as ultrapassar ou minorar (EFQM, 2019).

O Modelo, apesar de muitas vezes ser utilizado pelas organizações para o reconhecimento pelas práticas de excelência, é também um meio para a valorização da aprendizagem, criatividade e inovação (Pimentel & Pires).

Com uma “visão holística da organização” (Pimentel & Pires: 23), o Modelo da EFQM baseia-se de forma abrangente em vários aspetos da área da qualidade, permitindo uma perceção sobre os vários domínios da organização e sobre os resultados obtidos.

Desenvolvido para poder ser aplicado em organizações de qualquer dimensão, setor, estrutura ou maturidade, o Modelo encontra-se atualmente implementado num grande número de organizações, públicas e privadas de toda a Europa (APQ, 2021).

A mais recente versão do Modelo (2020) difere bastante da abordagem anterior, no entanto, pelo facto de existir um número reduzido de trabalhos e estudos científicos publicados no âmbito do Modelo Revisto, será apresentada e usada neste trabalho a versão de 2013.

Posto isto, o Modelo de Excelência da EFQM é constituído por um conjunto de três elementos integrados: os conceitos fundamentais da excelência, que correspondem aos princípios básicos e fundamentais para uma qualquer organização alcançar a excelência sustentada; os critérios da EFQM, que ajudam as organizações a debruçarem-se sobre os conceitos fundamentais para a sua conversão numa ferramenta de gestão e, por último, a lógica RADAR (Resultados, Abordagens, Desdobrar, Avaliar e Refinar) (EFQM, 2012: 2).

A utilização conjunta destes três elementos permite às organizações a realização de comparações com outras já consideradas sustentáveis, que alcançaram a excelência, quer em termos de resultados e estratégias, quer em termos de pontos fortes e fracos. Tenta ainda

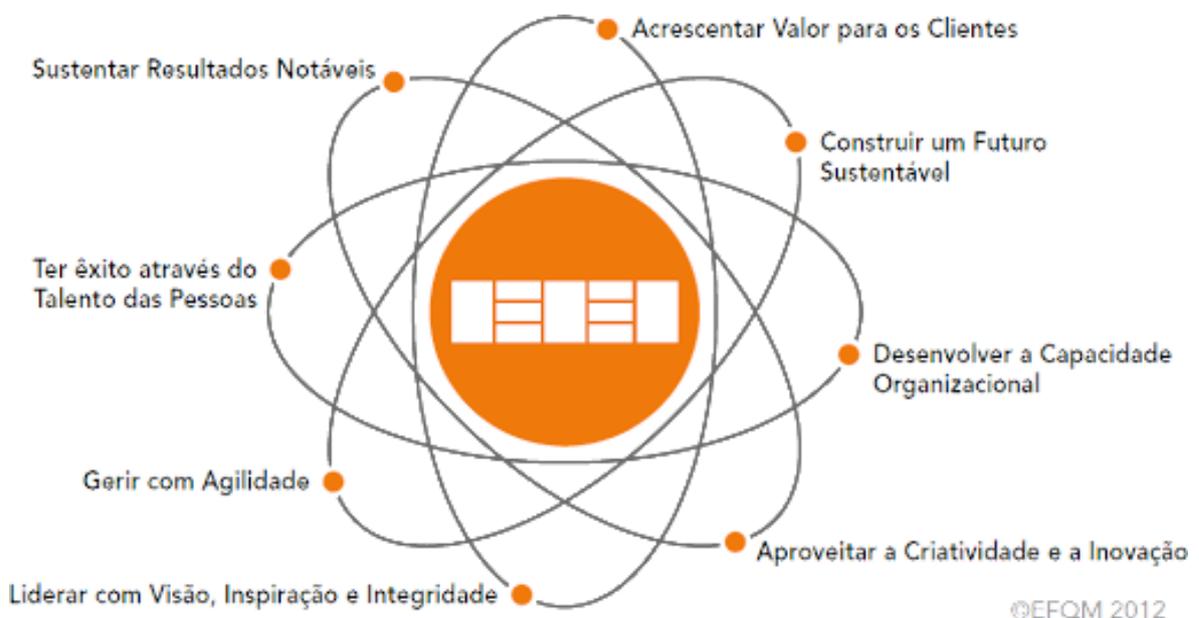
assegurar o desenvolvimento de uma cultura organizacional primada pela excelência, baseada em boas práticas no âmbito da qualidade, inovações e bons resultados (EFQM, 2012). Assim, a correta aplicação do Modelo de Excelência EFQM garante que todas as práticas de gestão de uma organização formam um sistema coerente focado na melhoria contínua e na execução da estratégia projetada (EFQM, 2012), constatando-se de uma forma geral que “os reconhecimentos EFQM e a excelência têm um impacto favorável na performance empresarial” (Pimentel & Pires: 23).

Para uma melhor compreensão do Modelo, apresentar-se-ão individualmente os conceitos fundamentais da excelência e os critérios da EFQM, no entanto, considerando que após a análise e tratamento dos dados do questionário desenvolvido, não se adotou a Lógica RADAR, não será apresentada esta abordagem de forma pormenorizada.

2.2.1. Conceitos Fundamentais da Excelência

Como base deste Modelo, os Conceitos Fundamentais da Excelência apresentados na Figura 2 precisam de ser compreendidos, aceites e interiorizados à priori pelas organizações para que estas vejam maximizados os benefícios da sua adoção, com vista ao alcance de elevados níveis de excelência.

Figura 2: Conceitos Fundamentais da Excelência



Fonte: (EFQM, 2012). *EFQM Excellence Model*.

✓ **Acrescentar Valor para os Clientes**

Organizações excelentes empenham-se na construção de relacionamentos saudáveis e de longo prazo com os seus clientes, tentando conhecê-los e entendê-los, de forma a ser possível antecipar e atender às suas necessidades, expectativas e oportunidades (EFQM, 2012).

Portanto, é importante identificar os atuais e potenciais grupos de clientes, conhecer as suas necessidades, expectativas e requisitos e oferecer propostas atraentes e sustentáveis. É igualmente crucial que a organização retenha pessoas com competências e autonomia para analisar e monitorizar as experiências e percepções dos clientes e responder adequadamente a qualquer feedback. Também, um diálogo aberto e transparente com os clientes e o envolvimento destes no desenvolvimento de produtos, serviços e experiências inovadoras são características de organizações de excelência. Além disso, a comparação com outras organizações de referência apresenta muitos benefícios, entre eles, o conhecimento dos seus pontos fortes e a identificação de oportunidades de melhoria para maximizar a criação de valor para os clientes (EFQM, 2012).

✓ **Construir um futuro sustentável**

Organizações excelentes preocupam-se com o seu impacto no mundo, ao promoverem o desenvolvimento de boas condições económicas, ambientais e sociais das comunidades em que estão presente na prossecução da melhoria do seu desempenho (EFQM, 2012).

As organizações devem assim, concentrar-se na sua visão, missão, valores éticos e organizacionais e integrar o conceito de “sustentabilidade” económica, ambiental e social na sua estratégia, considerando sempre as pessoas, o planeta e o lucro como referências (EFQM, 2012).

✓ **Desenvolver a capacidade organizacional**

Organizações excelentes ampliam as suas capacidades, através de uma gestão de mudança eficaz tanto no seu interior, como para além das fronteiras organizacionais. Com um sistema de gestão eficaz, à partida as necessidades e expectativas das partes interessadas são satisfeitas (EFQM, 2012)

Assim sendo, as organizações devem identificar e analisar as suas atuais e potenciais capacidades, e averiguar quais as que têm de ser desenvolvidas para atingir os objetivos estratégicos. Apoiadas numa cultura de melhoria contínua dos colaboradores e no trabalho em equipa, as organizações devem garantir a disponibilidade de recursos financeiros, físicos e tecnológicos para apoiar o desenvolvimento organizacional (EFQM, 2012).

Resumidamente, através do desenvolvimento da capacidade organizacional, as organizações são capazes de efetuar uma gestão eficiente e eficaz, associada a uma facilidade acrescida de cumprimento das metas e objetivos definidos para o curto, médio e/ou longo prazo. Quando necessário e possível, introduzem ações de melhoria, como forma de manter e atrair novos clientes e partes interessadas (EFQM, 2012).

✓ **Aproveitar a criatividade e inovação**

Organizações excelentes aproveitam a criatividade dos seus *stakeholders*, e apostam na inovação sistemática, sempre com foco na melhoria contínua (EFQM, 2012).

No que concerne a este conceito, a criatividade e a inovação podem resultar do envolvimento das partes interessadas, do uso do seu conhecimento e/ou de aprendizagens assimiladas. Por isso, ao compreender o mercado e as oportunidades, a organização pode desenvolver, testar e priorizar as ideias mais criativas e promissoras e transformá-las, num prazo apropriado, em algo real e concreto (EFQM, 2012).

Embora se associe a inovação aos produtos, há que reconhecer no entanto que esta também se aplica aos processos, ao marketing, às estruturas organizacionais e aos modelos de negócios (EFQM, 2012).

✓ **Liderar com visão, inspiração e integridade**

Organizações excelentes têm líderes capazes de delinear o futuro e de o fazer acontecer com base na sua missão, visão, valores e objetivos estratégicos (EFQM, 2012).

Os líderes de uma organização de excelência inspiram as suas pessoas e priorizam o envolvimento de todos, definem e comunicam a estratégia com clareza, têm a capacidade de tomar decisões sólidas e oportunas, sustentadas nas informações disponíveis, na experiência e no conhecimento, promovem a criatividade e a inovação e, por fim, agem com transparência e responsabilidade (EFQM, 2012).

✓ Gerir com agilidade

Organizações excelentes têm a capacidade de identificar, perceber e responder eficiente e eficazmente às oportunidades e ameaças do seu meio envolvente, e às necessidades e expectativas dos seus *stakeholders* (EFQM, 2012).

Assim, é crucial que a organização identifique e compreenda as mudanças no seu ambiente externo e construa potenciais cenários, coloque em prática as suas estratégias, analise o desempenho atual e se concentre na maximização da sua performance através da criatividade e inovação, e ainda que adapte rapidamente a sua estrutura organizacional para a concretização dos objetivos estratégicos (EFQM, 2012).

✓ Ter êxito através do talento das pessoas

Organizações consideradas de excelência “identificam e entendem as competências necessárias, agora e no futuro, para implementar as políticas, estratégias, objetivos e planos da organização”, e efetuam o recrutamento e o desenvolvimento dos colaboradores por forma a corresponder a essas competências. Ao ser atribuída importância ao desenvolvimento pessoal dos colaboradores, reconhece-se que estes contribuem para a excelência com todo o seu potencial, demonstrando facilidade na adaptação a eventuais mudanças operacionais ou pessoais exigidas pela organização (EFQM, 2003:7).

As organizações excelentes procuram cuidar, recompensar e reconhecer as suas pessoas como forma de assegurar o compromisso e a lealdade destas para com a organização.

Através de uma cultura baseada na partilha de valores, confiança, abertura e empoderamento, os colaboradores sentem-se envolvidos na organização, e de certa forma motivados para criar e implementar ideias de melhorias (EFQM, 2003).

Assim sendo, as organizações excelentes têm de ser capazes de atrair, desenvolver e reter as pessoas certas. Do ponto de vista dos colaboradores, um equilíbrio saudável entre a vida e o trabalho, e por exemplo, o desenvolvimento das suas aptidões e competências são fatores de que aumentam a sua satisfação e motivação no trabalho. Por isso, as organizações têm a incumbência de motivar o envolvimento das pessoas nos processos de melhoria e inovação, e de reconhecer os seus esforços (EFQM, 2012).

✓ Sustentar resultados notáveis

Organizações excelentes reagem e adaptam-se rapidamente às mudanças vivenciadas, e alcançam resultados notáveis e sustentados que satisfazem as necessidades e expectativas de curto e longo prazo de todos os seus *stakeholders* (EFQM, 2012).

Desta forma, para o alcance e o sustento de resultados notáveis, as organizações devem procurar entender os seus principais resultados com base na missão, visão e objetivos estratégicos, implementar estratégias e políticas para o alcance dos resultados desejados, e avaliar o conjunto de resultados alcançados para uma melhoria do seu desempenho futuro e da satisfação das necessidades e expectativas das partes interessadas (EFQM, 2012).

2.2.2. Critérios da EFQM

O Modelo de Excelência da EFQM compreende uma estrutura não prescritiva baseada em nove critérios, apresentados na Figura 3. Para a aplicação do modelo, é importante ter conhecimento que estes critérios são resultado dos conceitos fundamentais da excelência e estão divididos em dois grupos: os “Meios” e os “Resultados” (EFQM, 2012).

Figura 3: Critérios da EFQM



Fonte: (EFQM, 2012). *EFQM Excellence Model*.

São cinco os critérios de “Meios” e abrangem as atividades e esforços das organizações, ou seja, o que fazem e como o fazem. Os restantes quatro são critérios de “Resultados” e dizem respeito aos resultados da organização, isto é, ao que estas alcançam (EFQM, 2012). As organizações de excelência analisam esses “Resultados” através das medidas de percepção e por meio de indicadores de desempenho.

Relativamente às setas evidenciadas na Figura 3, estas expressam a natureza dinâmica do Modelo e salientam que os “Resultados” são causados pelos “Meios” e os “Meios” são melhorados com base no *feedback* dos “Resultados”, e ainda que, a aprendizagem, criatividade e inovação contribuem para a melhoria dos “Meios”, e logicamente para a melhoria dos “Resultados” (EFQM, 2012).

Assim, as organizações alcançarão os “Resultados” desejados se de facto, forem implementados os “Meios” adequados, sendo possível afirmar que, de certa forma existe uma relação de causa-efeito entre aquilo que a entidade faz e os resultados obtidos (Pimentel & Pires).

Uma organização que utilize o Modelo, fará um diagnóstico em cada um dos critérios descritos em seguida.

✓ Liderança

Os líderes de organizações excelentes moldam o futuro com base na missão, visão e valores organizacionais e éticos, e partilham esses valores com os restantes membros da organização. Mesmo perante situações de mudança, estes líderes têm a capacidade de se adaptar de forma flexível às situações e reagir em tempo útil, e se necessário de alterar a direção da organização e direcionar os seus colaboradores a adotar novos paradigmas (EFQM, 2012; EFQM, 2003).

Líderes excelentes estão focados em garantir o desenvolvimento, a implementação e a melhoria contínua do sistema de gestão da organização, em interagir com todas os stakeholders, em reforçar uma cultura de excelência com as pessoas da organização, e ainda em identificar e defender mudanças organizacionais (EFQM, 2012).

✓ Estratégia

Organizações de excelência integram a sua missão e visão no desenvolvimento de uma estratégia focada nas necessidades e expectativas, presentes e futuras, dos seus stakeholders, e a par disso, desenvolvem políticas, planos, objetivos e processos para a concretizar. A estratégia é criada com base em informações obtidas através da medição do desempenho da organização, pesquisas, aprendizagens e atividades externas, e é implementada através de uma estrutura de processos-chave (EFQM, 2012; EFQM, 2003).

✓ **Pessoas**

Organizações de excelência valorizam as suas pessoas e promovem uma cultura que permite alcançar, de forma mutuamente benéfica, os objetivos organizacionais e pessoais. Dessa forma, as organizações desenvolvem, gerem e aprimoram todo o potencial dos seus colaboradores, em termos individuais, coletivos e organizacionais (EFQM, 2012; EFQM, 2003).

Além disso, são promovidos valores como a justiça, equidade, igualdade e respeito, e é fomentado o envolvimento e o desenvolvimento das capacidades das suas pessoas. Como forma de motivação dos colaboradores para o seu envolvimento e uso das capacidades em prol da entidade, organizações excelentes preocupam-se com a assistência, comunicação, reconhecimento e recompensação destes (EFQM, 2012).

Sabendo-se que a principal vantagem competitiva de uma organização se encontra nas pessoas, pelo facto de recursos humanos dotados de conhecimentos e competências serem o mais difícil de imitar por parte dos concorrentes, é essencial prestar muita atenção a este critério, para se compreender a forma como a organização está a utilizar o potencial dos seus colaboradores para melhorar continuamente. Assim, é necessário avaliar como se planifica e melhora a gestão das pessoas, de que forma a experiência dos colaboradores é desenvolvida por meio de qualificação e formação, como funciona a comunicação na organização, de que forma os colaboradores e órgãos de gestão participam na definição de objetivos e na revisão das funções que desempenham, e ainda, como a gestão promove a participação dos colaboradores na tomada de decisões e na melhoria contínua da organização (EFQM, 2012).

✓ **Parcerias e Recursos**

Organizações excelentes realizam parcerias externas e efetuam a gestão dos fornecedores e dos recursos internos, especificamente as finanças, edifícios, equipamentos, materiais, tecnologias, informações e conhecimentos, de forma a apoiar a estratégia adotada e o funcionamento dos processos. Simultaneamente, a organização empenha-se na compatibilização das suas necessidades, atuais e futuras, com as da comunidades e do ambiente no qual está inserida (EFQM, 2012; EFQM, 2003).

✓ **Processos, Produtos e Serviços**

Organizações excelentes desenvolvem, gerem e aprimoram os seus processos de forma sistemática, com o objetivo de criar valor e satisfazer, quer os seus clientes, quer os restantes *stakeholders*. Em relação aos produtos e serviços, a organização cria, desenvolve e entrega-os aos clientes a pensar nas suas necessidades e expectativas, criando-se logicamente um relacionamento de proximidade com estes (EFQM, 2012; EFQM, 2003).

✓ **Resultados Clientes**

Organizações excelentes alcançam bons resultados relativamente aos seus clientes, o que significa que as suas necessidades e expectativas foram atendidas e superadas (EFQM, 2012; EFQM, 2003).

Através das medidas de perceção, os clientes demonstram subjetivamente o seu nível de satisfação em relação à organização, à qualidade dos produtos e serviços e à relação estabelecida entre ambos. Já os indicadores de desempenho oferecem uma visão objetiva da satisfação dos clientes, materializada por exemplo nas reclamações rececionadas pela organização (EFQM, 2012).

✓ **Resultados Pessoas**

Organizações excelentes alcançam e mantêm resultados que atendem ou superam as necessidades e expectativas dos seus colaboradores, revelando o seu nível de satisfação em relação à organização (EFQM, 2012; EFQM, 2003).

Tal como a satisfação dos clientes, também a satisfação dos colaboradores compreende uma avaliação subjetiva através das perceções, e outra objetiva com base nos indicadores de desempenho. As perceções da satisfação dos colaboradores podem incluir, a avaliação das condições de trabalho, pronunciando-se sobre aspetos como a comunicação, o envolvimento, a motivação, o empoderamento, o reconhecimento pelo trabalho realizado, o estilo de gestão e liderança da organização, a participação na elaboração dos planos e estratégia e no processo de tomada de decisão e, a compatibilização dos objetivos individuais e organizacionais. Como medida interna utilizada pela organização, os indicadores de satisfação englobam a formação e desenvolvimento profissional, o grau de absentismo, os acidentes de trabalho, as atividades de envolvimento, a comunicação interna, entre outros (EFQM, 2012).

✓ Resultados Sociedade

Organizações excelentes alcançam resultados que superam muito as necessidades e expectativas dos seus *stakeholders* e da sociedade em geral (EFQM, 2012).

Assim, através das percepções medem-se as opiniões que a sociedade forma sobre a atividade da organização, a sua imagem e reputação, o seu impacto ambiental, social, laboral, etc., e recorrendo aos indicadores de desempenho é possível conhecer objetivamente qual a repercussão da organização na sociedade (EFQM, 2012).

✓ Resultados do Negócio

Organizações excelentes alcançam e mantêm ótimos resultados em relação aos elementos-chave da sua política e estratégia, o que genericamente revela que atenderam e superaram as necessidades e expectativas dos *stakeholders* ligados ao negócio (EFQM, 2012; EFQM, 2003).

Para a avaliação deste critério são usadas terminologias específicas: os resultados chave de desempenho e os indicadores chave de desempenho. O primeiro, que demonstra o real sucesso da organização e da sua estratégia, compreende os resultados financeiros, as percepções dos *stakeholders*, e entre outros, o desempenho em relação ao orçamento. Enquanto que os indicadores chave de desempenho medem a performance da organização, e apoiam a monitorização, compreensão, previsão e melhoria dos resultados organizacionais (EFQM, 2012).

Por comparação com a versão aqui reportada, o Modelo EFQM de 2020 requer novas abordagens e um estilo de liderança que garanta a gestão da mudança e das operações com maior agilidade e melhores níveis de desempenho (Fonseca et al., 2021).

O novo Modelo apresenta uma estrutura baseada em três dimensões diferentes: a direção (porquê), a execução (como) e os resultados (o quê), com um total de sete critérios, sendo igualmente usado o RADAR como ferramenta de avaliação. Repare-se que este novo modelo adotou vários pontos de orientação da versão anterior, sendo que os novos critérios são: propósito, visão e estratégia; cultura organizacional e liderança; envolvimento das partes interessadas; criação de valor sustentável; condução do desempenho e da transformação; desempenho estratégico e operacional e, percepções das partes interessadas (EFQM, 2021).

2.2.3. A importância das pessoas

Após esta breve apresentação do Modelo, facilmente se compreende que o objetivo que uma organização procura alcançar com a excelência é principalmente a melhoria da sua competitividade e a satisfação dos seus diferentes *stakeholders*, entre eles os acionistas, colaboradores, fornecedores, clientes e sociedade em geral (Álvarez, 2005).

Não há dúvida que sendo o capital humano o recurso mais valioso de uma organização, a única forma desta obter vantagens competitivas sustentáveis e não facilmente imitáveis é através do desenvolvimento dos seus colaboradores (Álvarez, 2005). Independentemente de a organização ser do setor público ou privado, a criatividade, inovação e o potencial intelectual dos seus recursos humanos são características que marcam a diferença face aos outros recursos organizacionais (Carapeto & Fonseca, 2006).

Já na altura, Thomas Watson, fundador da conhecida IBM, evidenciava a singularidade dos recursos humanos dentro de uma organização ao proferir:

Acabem com os meus recursos financeiros, acabem com os meus prédios, retirem a minha tecnologia, acabem com tudo..., mas deixem as pessoas em quem eu investi e com quem trabalho, porque reconstruirei o meu império outra vez. (Choupina, 2016: 11)

Esta afirmação comprova que a vantagem competitiva de uma organização é alcançada, por meio dos seus colaboradores, e não propriamente pelas inovações tecnológicas ou recursos financeiros empregues, pois de facto são os recursos humanos que efetuam pesquisas, concebem novas ideias, produzem, estão em contacto com os clientes e com o mercado, etc.

Num ambiente altamente competitivo, os recursos humanos de uma organização são o único ativo que realmente a pode diferenciar da concorrência. É importante que a organização adote uma política de gestão de recursos humanos que envolva todos os colaboradores na melhoria contínua através da participação e do trabalho em equipa (Álvarez, 2005).

As organizações têm de ser cada vez mais dinâmicas e inovadoras, e para tal, devem recorrer à criatividade dos seus colaboradores para a implementação de ideias discutidas no seio organizacional. Ter uma equipa de pessoas que compreende a missão, a visão e a estratégia da organização é essencial para a mesma crescer de forma sustentável (EFQM, 2009).

Os excelentes resultados das organizações são alcançados através da excelência da liderança e da estratégia, que se focam no desenvolvimento e aprimoramento das suas pessoas e no estabelecimento de parcerias e processos para fornecer produtos e serviços que agregam valor ao cliente (Álvarez, 2005).

Assim, qualquer organização que pretenda alcançar a excelência deve estar orientada para as suas pessoas, motivando-as, integrando-as e reconhecendo-as, para que estas demonstrem interesse em compreender os processos e em se envolver na consecução dos objetivos (Álvarez, 2005), e, a par disso, a organização deve efetuar a medição da satisfação dos seus recursos humanos (Carapeto & Fonseca, 2006).

2.3. Motivação e satisfação dos colaboradores

2.3.1. Motivação

O sucesso organizacional está dependente da motivação dos colaboradores para usarem todos os seus talentos e habilidades em benefício da organização (Mullins, 2005). Porém, essa motivação para o desempenho das tarefas deveria ser incutida em grande parte pela organização (Zarei et al., 2016). Mas afinal o que é a motivação? A resposta a esta questão é bastante subjetiva, por se tratar de um conceito que é analisado segundo diferentes perspectivas.

Mitchel define motivação como “o grau em que um indivíduo quer e opta por se envolver em certos comportamentos específicos”⁴ (Mullins, 2005: 471). Apresentando o conceito de outra forma, e como citado por Pereira, (2014), Robbins considera a motivação como o fator responsável pela intensidade, direção e persistência de uma pessoa para alcançar uma determinada meta. Ainda que existam diversas definições de diferentes autores, todos eles concordam que a motivação se traduz num determinado comportamento humano, o que significa que é a razão de uma qualquer ação.

Fazendo referência ao conceito de motivação no trabalho, este é aqui apresentado como um conjunto de forças energéticas que têm origem no indivíduo ou fora dele, e que dão origem ao comportamento de trabalho (Pinder, 2008).

⁴ Tradução livre da autora. No original: “the degree to which an individual wants and chooses to engage in certain specified behaviours” (Mullins, 2005: 471).

Assim sendo, e reconhecendo a importância da motivação constata-se que uma organização apresentará bons resultados, se, para além de capazes e competentes, os seus colaboradores estiverem motivados para o trabalho que desempenham. De notar que, colaboradores motivados alcançam melhores resultados em termos de comprometimento, desempenho e bem-estar (Zarei et al., 2016).

2.3.1.1. Principais teorias motivacionais

A complexidade da motivação e a inexistência de uma solução ou uma resposta única para o que motiva as pessoas, levou que ao longo dos últimos anos fossem efetuadas pesquisas e desenvolvidas várias teorias que tentassem explicar a natureza da motivação, de forma a facilitar a compreensão do comportamento de certas pessoas em determinado momento. Estas teorias são muito importantes para os gestores, já que evidenciam os motivos que influenciam o comportamento e o desempenho das pessoas no trabalho (Mullins, 2005).

As diferentes teorias da motivação humana dividem-se em teorias de conteúdo e teorias de processo. As teorias de conteúdo enfatizam a natureza das necessidades e o que realmente motiva o indivíduo no trabalho, sendo que as principais são: Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, Teoria X e Y de McGregor e Teoria dos dois fatores de Herzberg. Quanto às teorias de processo, estas concentram-se no processo motivacional e no comportamento gerado pelas forças motivadoras.

2.3.1.1.1. Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow

A proposição básica de Maslow assenta na ideia que “as pessoas querem o que existe, querem cada vez mais e o que eles querem depende do que já têm”⁵ (Mullins, 2005: 480).

Maslow indica que as necessidades humanas são organizadas em cinco níveis numa hierarquia de importância em forma de pirâmide, conforme evidenciado na Figura 4 (Mullins, 2005).

⁵ Tradução livre da autora. No original: “people are wanting beings, they always want more, and what they want depends on what they already have” (Mullins, 2005: 480).

Figura 4: Pirâmide das Necessidades de Maslow



Fonte: Adaptado de (Mullins, 2005: 481). *Management and Organisational Behaviour* (7.^a ed.).

Nessa pirâmide, as necessidades fisiológicas são consideradas o nível mais elementar da existência humana, incluindo a satisfação da fome e sede, o abrigo, o sono, e entre outros, também o desejo sexual. As necessidades de segurança envolvem a segurança e a proteção contra danos físicos e emocionais. As necessidades sociais, também chamadas necessidades de amor, consistem na procura de relacionamentos interpessoais e sentimentos recíprocos, abrangendo o afeto, amizade, aceitação e sensação de pertença a um grupo. As necessidades de estima incluem fatores internos como o respeito próprio, realização e autonomia, e fatores externos como o reconhecimento e atenção. Por último, encontram-se na pirâmide as necessidades de autorrealização, que variam de pessoa para pessoa, e incluem o crescimento e desenvolvimento pessoal (Mullins, 2005).

Segundo Maslow, sempre que uma necessidade é satisfeita deixa de ser um forte motivador, tornando-se o nível imediatamente a seguir o dominante. Apenas as necessidades insatisfeitas motivam uma pessoa (Mullins, 2005).

Na prática, a teoria da hierarquia das Necessidades de Maslow propõe que os gestores identifiquem o nível de satisfação das necessidades dos seus colaboradores, para

assim, conhecerem a forma mais adequada de os motivar. Dessa forma, se por exemplo, as necessidades básicas estiverem por satisfazer, uma quantia monetária poderá ser um motivador importante para a satisfação dessas necessidades (Cunha et al., 2007).

Porém, a pirâmide das necessidades não apresenta uma ordem fixa, podendo em alguns casos se verificar uma reversão da hierarquia. Demonstrando através de um exemplo, uma pessoa que seja naturalmente criativa poderá satisfazer primeiramente a sua necessidade de criatividade e autorrealização, sem ter as necessidades mais básicas asseguradas (Mullins, 2005).

2.3.1.1.2. Teoria X e Y de McGregor

McGregor acreditava que os gestores e as organizações têm uma visão do ser humano baseada em certas premissas, que se refletem num determinado comportamento em relação aos colaboradores. Integrou no seu raciocínio duas visões distintas do ser humano: uma negativa, denominada de Teoria X; e outra positiva, chamada de Teoria Y (Robbins, 2006).

A Teoria X apoia-se numa visão pessimista dos colaboradores, acreditando que estes não gostam de trabalhar e são naturalmente desmotivados. Para tal, precisam de ser coagidos, controlados ou ameaçados com punições para o alcance das metas. Com um ponto de vista oposto, assente numa visão otimista dos colaboradores, a Teoria Y reconhece que os colaboradores consideram o trabalho algo tão natural como o descanso ou a diversão, priorizando o sentido de responsabilidade e comprometimento (Robbins, 2006).

Assim, acreditando no valor das premissas da Teoria Y comparativamente com as da Teoria X, pelo facto de o estilo autoritário reduzir a desmotivação a longo prazo, McGregor propôs algumas ideias para a maximização da motivação dos seus colaboradores, sendo estas, a participação em tarefas desafiadoras, o envolvimento nas decisões, mais responsabilidade e um bom relacionamento do grupo (Robbins, 2006).

2.3.1.1.3. Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

A teoria dos Dois Fatores de Herzberg (também conhecida por teoria bifatorial) assenta na crença de que a relação de um indivíduo com o trabalho pode determinar o seu

sucesso (sentimento positivo para com o trabalho) ou o seu fracasso (sentimento negativo para com o trabalho) (Robbins, 2006).

Herzberg considera que existem dois tipos de necessidades que influenciam o comportamento das pessoas, denominadas na teoria por fatores motivadores e fatores higiênicos. Os fatores motivadores provocam atitudes positivas face ao trabalho e aumentam a satisfação dos colaboradores, enquanto os fatores higiênicos evitam atitudes negativas, mas não provocam atitudes positivas, ou seja, evitam a insatisfação, mas não provocam a satisfação (Cunha et al., 2007). Na verdade, “a força desses fatores afetará o sentimento de satisfação ou não satisfação, mas não de insatisfação”⁶ (Mullins, 2005: 485).

No caso dos fatores intrínsecos ou motivadores, a satisfação no trabalho é alcançada por indivíduos que apresentam sentimentos de realização, reconhecimento ou responsabilidade e que têm um trabalho em que é valorizado o progresso e o desenvolvimento pessoal. Contudo, no caso de fatores extrínsecos ou higiênicos, características como a supervisão, políticas da empresa, relação entre os colegas e superiores hierárquicos, condições de trabalho e remunerações podem efetivamente conduzir à insatisfação dos colaboradores no trabalho (Cunha et al., 2007; Robbins, 2006).

Para Herzberg, os gestores não devem procurar eliminar fatores higiênicos, pois esta ação evita somente a insatisfação dos colaboradores, mas não os motiva. Seguindo a mesma lógica, mesmo quando os fatores higiênicos são adequados, os colaboradores não estão insatisfeitos, mas também não estão satisfeitos. Os fatores motivadores são assim considerados os mais atraentes, pelo facto de apresentarem características intrinsecamente recompensadoras (Robbins, 2006; Mullins, 2005).

Independentemente da teoria motivacional, conclui-se que a produtividade e o desempenho de um colaborador estão intimamente associados à sua motivação, e, por conseguinte, à sua satisfação. Dessa forma, e uma vez que as pessoas são motivadas por circunstâncias distintas, a organização deve compreender os fundamentos da motivação humana, de forma a assegurar elevados níveis de motivação aos seus colaboradores, e, simultaneamente, a maximização dos resultados organizacionais.

⁶ Tradução livre da autora. No original: “The strength of these factors will affect feelings of satisfaction or no satisfaction, but not dissatisfaction” (Mullins, 2005: 485).

2.3.2. Satisfação

Um dos grandes desafios que as organizações enfrentam está relacionado com a satisfação dos seus colaboradores no trabalho.

Na literatura são várias as definições apresentadas para esta temática tão complexa, mas citando Locke, a satisfação com o trabalho é “um estado emocional positivo ou de prazer, resultante da avaliação do trabalho ou das experiências proporcionados pelo trabalho”⁷ (Cunha et al., 2007: 180).

Já para Robbins, (2006: 66), a satisfação no trabalho diz respeito “à atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que realiza”. A satisfação de um colaborador é medida pelas componentes afetivas e cognitivas de uma experiência de trabalho, o que significa que, para além das atividades óbvias, o colaborador requer contacto com os seus colegas e superiores hierárquicos, a obediência a regras e políticas organizacionais, o alcance de objetivos de padrões de desempenho, a aceitação das condições de trabalho, entre outras.

O nível de satisfação dos colaboradores com a sua organização é uma das chaves para o sucesso, e como tal, as preocupações e necessidades dos colaboradores devem ser satisfeitas. Caso contrário, baixos níveis de produtividade, altos níveis de rotatividade, absentismo e mal-estar laboral são algumas das consequências desta insatisfação (Mabasa et al., 2016).

2.3.3. Algumas Condicionantes da Motivação e Satisfação no Trabalho

Partindo do princípio que os colaboradores são a principal alavanca de uma organização, saber promover a sua satisfação e motivação é algo cada vez mais importante. A Gestão de Recursos Humanos da organização deve desenvolver medidas nesse sentido, uma vez que, não é somente a remuneração salarial que motiva totalmente os colaboradores.

⁷ Tradução livre da autora. No original: “a pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one’s job or job experiences” (Cunha et al., 2007: 180).

✓ **Planeamento e Recrutamento de Recursos Humanos**

O desempenho e a satisfação de um colaborador com o trabalho tendem a ser superiores quando os valores pessoais coincidem com os organizacionais. Dessa forma, os colaboradores que apresentam valores idênticos aos da organização sentem-se mais satisfeitos por existir essa compatibilidade, sendo de certa forma mais valorizados e recompensados pela organização (Robbins, 2006).

Por isso, durante o processo de seleção, as organizações para além de efetuarem uma recolha das habilidades e experiências dos candidatos e uma avaliação da motivação para o desempenho da função, também devem procurar potenciais colaboradores com valores pessoais compatíveis com os da organização (Robbins, 2006). Aliás, existem muitas empresas que consideram mais vantajoso focar o processo de seleção na procura de pessoas com traços de personalidades idênticos aos da dinâmica da organização, ao invés de priorizarem as competências técnicas dos candidatos (Robbins, 2006).

Quer na ótica da organização, quer na dos candidatos, uma seleção é eficaz quando as características individuais do colaborador vão ao encontro dos requisitos de trabalho. Porém, não existindo uma adequação correta entre essas duas componentes, o desempenho e a satisfação do colaborador são afetadas (Robbins, 2006).

A preferência pela contratação de pessoas com determinados padrões de conhecimentos, qualificações, aptidões e comportamentos não é suficiente para o alcance da missão da organização, devendo por isso esta estimular constantemente a motivação dos seus colaboradores no contexto de trabalho.

✓ **Identificação e desenvolvimento do conhecimento e das competências dos colaboradores**

Num mercado cada vez mais competitivo, a formação dos colaboradores é um requisito básico para o bom exercício das atividades profissionais, e para o desenvolvimento e crescimento pessoal e organizacional. A formação contínua evidencia, assim, a importância da renovação e desenvolvimento de conhecimentos, competências e atitudes de forma constante, de tal forma que os colaboradores estejam a par das inovações, novas tecnologias e processos. Em períodos de mudanças e turbulência, a formação é mais do que necessária, é até uma exigência do mercado de trabalho, pois de facto estimula e adequa o pensamento às características da situação em causa (Aguilar & Souza, 2019).

Segundo Newman et al., (2011), colaboradores motivados tendem a aplicar os conhecimentos e competências adquiridas durante o processo de aprendizagem de uma forma mais eficiente, aumentando os sentimentos positivos pela organização, o que diretamente aumenta o comprometimento afetivo para com esta. Para os autores, a formação é encarada como um laço psicológico entre a organização e os colaboradores, até porque uma organização que apresenta vontade de cuidar dos seus colaboradores, por exemplo através da criação de oportunidades de desenvolvimento das suas capacidades, certamente irá ser retribuída com comportamentos e atitudes positivas e favoráveis. De uma maneira geral, quando os colaboradores percebem que a organização se importa com eles, trabalham mais e estão menos sujeitos à rotatividade.

São também vários os estudos que têm demonstrado uma relação positiva entre a formação e a satisfação. Para uns, a aquisição de conhecimentos proporciona um aumento da satisfação e da moral entre os colaboradores, pois quando estes têm este tipo de oportunidades, sentem-se valorizados e desafiados, e adicionalmente mais satisfeitos. Outros, retirando a mesma conclusão, acreditam que a satisfação melhora a moral no trabalho, a eficácia no processo produtivo, a vontade e a capacidade para adotar novas tecnologias e métodos de produção, a inovação e a criatividade dos colaboradores, e a par disso, fortalece a imagem organizacional e diminui a rotatividade dos colaboradores (Lourenço, 2018).

Também ao nível da relação existente entre a motivação dos colaboradores e o alcance dos objetivos organizacionais, “um alinhamento entre os objetivos individuais e os objetivos organizacionais predispõem os sujeitos a exercer elevados níveis de esforço para atender aos interesses organizacionais e, simultaneamente, atender aos seus próprios interesses”. Significa isto que, a motivação dos colaboradores é superior quando os objetivos organizacionais são bem definidos e compatíveis com os objetivos individuais (Real, 2014).

✓ **Envolvimento e empoderamento dos colaboradores**

O envolvimento dos colaboradores é um termo bastante genérico que abarca uma grande variedade de técnicas, entre elas a participação dos colaboradores, a democracia no ambiente de trabalho, a autonomia e o *empowerment* (Robbins, 2006).

Uma organização deve incentivar a participação dos seus colaboradores, assim como a execução de outras tarefas mais exigentes, de forma a alcançar o envolvimento e o comprometimento (Tena et al., 2016).

As pessoas, como “recursos” com conhecimentos e experiências têm interesse em se envolver, podendo fazê-lo através da participação e da tomada de decisões, por exemplo. Desta forma, a organização ao fornecer oportunidades e estrutura para o envolvimento dos colaboradores estará a encaminhá-los para a satisfação no trabalho, resultando também em maior eficiência ao nível do desempenho organizacional (Mullins, 2005). Com um ponto de vista semelhante, Robbins, (2006) acredita que por meio do envolvimento dos colaboradores em certas decisões da organização e o aumento da autonomia e controlo sobre o seu próprio trabalho, estes tornar-se-ão mais motivados, mais comprometidos com a organização, mais produtivos, e à partida mais satisfeitos com o trabalho.

Entende-se por empoderamento ou *empowerment*, o processo de capacitar e valorizar os colaboradores, através da atribuição de poder, autonomia, liberdade e informações relevantes para que estes sejam elementos ativos na organização, ajudando na tomada de decisões. De uma maneira geral, compreende-se que a autonomia dos colaboradores é a base do empowerment, uma vez que os motiva e os torna mais capazes de ter iniciativa e tomar decisões (Castelo, 2012).

✓ **Comunicação interna**

Uma boa comunicação oral ou escrita é essencial para a eficácia de uma qualquer organização (Robbins, 2006). Não basta simplesmente ter uma equipa de colaboradores talentosos e competentes, se o fluxo de informação não funcionar ou se os processos de comunicação forem inadequados (Almeida, 2013).

A comunicação interna, ou seja, a comunicação dentro do grupo de trabalho, é um meio fundamental para a partilha das frustrações ou sentimentos de satisfação das pessoas da organização, e é através dela que os colaboradores ficam a saber o que deve ser feito, qual a qualidade do seu desempenho e o que fazer para melhorá-lo, facilitando e aumentando assim a motivação destes na organização. Como é natural, para o estabelecimento de metas específicas e a respetiva transmissão do *feedback* do progresso em relação a estas, bem para o reforço do comportamento desejável é necessário que exista comunicação entre os membros da organização, o que contribui para estimular a sua motivação (Robbins, 2006).

De uma forma global, a comunicação interna encaminha os conhecimentos e os saberes dentro da organização, notado através do desenvolvimento e melhoria das atitudes e comportamentos, das práticas com impacto nos processos e técnicas de trabalho e ainda, do

enriquecimento de conhecimentos e competências para o desempenho laboral (Almeida, 2013).

De acordo com Melo, (2012), a falta de conhecimento sobre a organização e a ausência de informação, é a principal causa dos conflitos internos, e como tal, só colocando em prática um plano de comunicação bem estruturado e planeado se perceberá o real nível de motivação e satisfação dos colaboradores.

Assente nessa lógica, para motivar e satisfazer os colaboradores, é verdadeiramente essencial que exista uma partilha de informações e conhecimentos para os manter bem informados. São assim, concebidas organizações consistentes, com colaboradores mais confiantes no desempenho das suas funções e mais centralizados num espírito de equipa, onde todos caminham para a obtenção de resultados positivos (Melo, 2012).

Com uma perspetiva semelhante, Almeida, (2013: 99) concorda que “a motivação parece estar ligada à comunicação interna”, uma vez que a comunicação interna é um contributo imprescindível para a motivação dos colaboradores, e possivelmente para o compromisso entre os colaboradores e a organização.

Com base nos argumentos apresentados, a comunicação interna pode ser vista como uma área estratégica de grande importância dentro das organizações, que estimula a integração dos colaboradores, o comprometimento de todos na missão, visão e nos princípios empresariais, a abertura ao diálogo e à troca de informações e conhecimentos, com efeitos benéficos previsíveis ao nível da motivação dos colaboradores (Almeida, 2013). Dessa forma, é preciso que as organizações reconheçam que, se transmitirem as informações aos colaboradores e se souberem ouvi-los, eles envolver-se-ão mais com o trabalho e empenhar-se-ão no alcance das metas organizacionais.

✓ **Reconhecimento e compensação**

As organizações contam com várias formas para recompensar os seus colaboradores, um reconhecimento, um prémio, um aumento salarial, ou uma promoção para as posições organizacionais onde os desafios são maiores, são alguns dos exemplos (Serras, 2014). Também, o reconhecimento dos colaboradores numa organização assume diversos formatos, desde por exemplo um “muito obrigado” espontâneo a um programa formal de elogio público (Robbins, 2006).

Os resultados de uma organização podem ser significativamente mais elevados se esta atribuir importância a um sistema de recompensas, que premeie o esforço das suas pessoas de forma justa (Dias & Paraíso, 2011). Um dos principais objetivos da adoção de um sistema de recompensas é a atração, retenção e motivação dos profissionais da organização, maioritariamente conseguido por meio de remunerações justas e condições que proporcionam a realização pessoal e profissional (Serras, 2014). De facto, a integração deste sistema reforça a motivação dos seus colaboradores, assim como a identificação com o projeto da organização (Dias & Paraíso, 2011).

As organizações ao recompensarem os seus colaboradores pelo desempenho e o contributo que os mesmos têm na prossecução dos objetivos organizacionais, esperam deles determinados tipos de comportamentos. Reciprocamente, em troca do seu comprometimento à organização, os colaboradores esperam obter recompensas desta (Serras, 2014).

Os colaboradores não valorizam as recompensas atribuídas de igual forma, uns têm preferência por bens tangíveis, outros, pela retribuição emocional (Dias & Paraíso, 2011). No entanto, Deming considerava que o reconhecimento e as recompensas não monetárias são muito importantes, descartando o pagamento de incentivos (Tena et al., 2016) pelo facto destes poderem incutir um indesejável sentido de concorrência entre os colaboradores. Uma vez que os colaboradores apresentam necessidades e interesses diferentes, é expectável que a organização identifique quais as recompensas que realmente os estimulam, de forma a conseguir motivá-los (Dias & Paraíso, 2011).

Os colaboradores exigem que os sistemas de remuneração e as políticas de promoção sejam justos(as), e que atendam às suas expectativas. Dessa forma, quando os colaboradores percebem que foram atendidas as suas exigências, têm maior probabilidade de satisfação com o trabalho (Robbins, 2006), e de aumento do compromisso para com a organização (Tena et al., 2016).

Assim, e conforme citado pelos autores Nascimento et al., (2019: 45), “as recompensas são os motivadores mais poderosos de desempenho que levam à satisfação no trabalho”, sendo crucial a introdução de sistemas de recompensas, que gratifiquem os colaboradores de forma justa e consistente, com o intuito de fortalecer a motivação individual e coletiva.

O que é facto é que o sucesso de uma organização depende da motivação dos seus colaboradores para usarem todos os seus talentos e habilidades no desempenho das suas funções. Assim, colaboradores motivados empenham-se no alcance dos objetivos, na mudança, no uso das capacidades e no seu desenvolvimento e no dos outros, levando a um aumento da produtividade e da qualidade da organização (Mullins, 2005).

Também a satisfação dos colaboradores tem influência na produtividade, no absentéismo e na rotatividade. Organizações com colaboradores satisfeitos tendem a ser mais eficazes no trabalho, levando diretamente a uma maior frequência e uma menor rotatividade dos seus membros. Embora faça mais sentido, que os funcionários insatisfeitos sejam os mais propensos para a não comparecência ao trabalho, existem outros fatores com forte impacto, e que nestas condições fazem reduzir o absentéismo laboral (Robbins, 2006).

Portanto, de uma forma geral, a motivação, a satisfação e o desempenho estão intimamente ligados, podendo ser visto como um sistema automático que “passa pelo seguinte percurso: estando motivado, o indivíduo sente-se satisfeito e estando satisfeito, mais motivado estará para executar as tarefas profissionais com sucesso” (Chipuca, 2020: 233).

CAPÍTULO III: DESCRIÇÃO DO ESTÁGIO

3.1. Entidade de Acolhimento: Enging – Make Solutions, S.A.

3.1.1. Apresentação da Empresa

A Enging - Make Solutions, S.A. é uma empresa portuguesa pioneira na área das tecnologias de monitorização, que se dedica à criação e desenvolvimento contínuo de soluções industriais de manutenção preditiva, automação e instrumentação.

Fundada em 2011, no âmbito da Incubadora de Empresas do Instituto Pedro Nunes, a Enging usufruiu de condições que facilitaram o seu acesso ao mercado nacional e internacional e ao sistema científico e tecnológico. Desde dessa data, a Enging encontra-se sediada no Edifício C na Incubadora de Empresas do Instituto Pedro Nunes, em Coimbra. Algumas das mais valias das empresas associadas ao IPN são o benefício de apoio durante a fase inicial de criação de novos projetos e o auxílio no aprofundamento de conhecimentos em diversas áreas como a qualidade, marketing e gestão (IPN, n.d.).

A Enging tem vindo a crescer de forma sustentável ao longo da sua história, tornando-se uma unidade empresarial de referência à escala regional, nacional e internacional. Conta com uma equipa jovem e dinâmica, atualmente composta por vinte e um profissionais colaboradores nas diversas secções da empresa, altamente qualificada ao nível técnico-científico, especializada em técnicas de diagnóstico de avarias e de manutenção preditiva em sistemas eletromecânicos.

3.1.2. Missão, Visão e Valores

A Enging - Make Solutions, S.A. apresenta como missão o desenvolvimento de soluções industriais inovadoras, de forma a servir os seus clientes nas variadas áreas em que a empresa atua. Para a concretização da sua missão, a empresa realiza uma escolha criteriosa das áreas de atuação que possam ser pautadas pela inovação, internacionalização e impacto no ambiente industrial (ENGINE, 2021a).

Tem como visão ser uma empresa de referência á escala mundial na oferta de soluções tecnologicamente inovadoras para a indústria (ENGINE, 2021a).

A organização rege-se por um conjunto de valores, que suportam a sua notoriedade a nível mundial, como a qualidade, competência, credibilidade, ética, transparência,

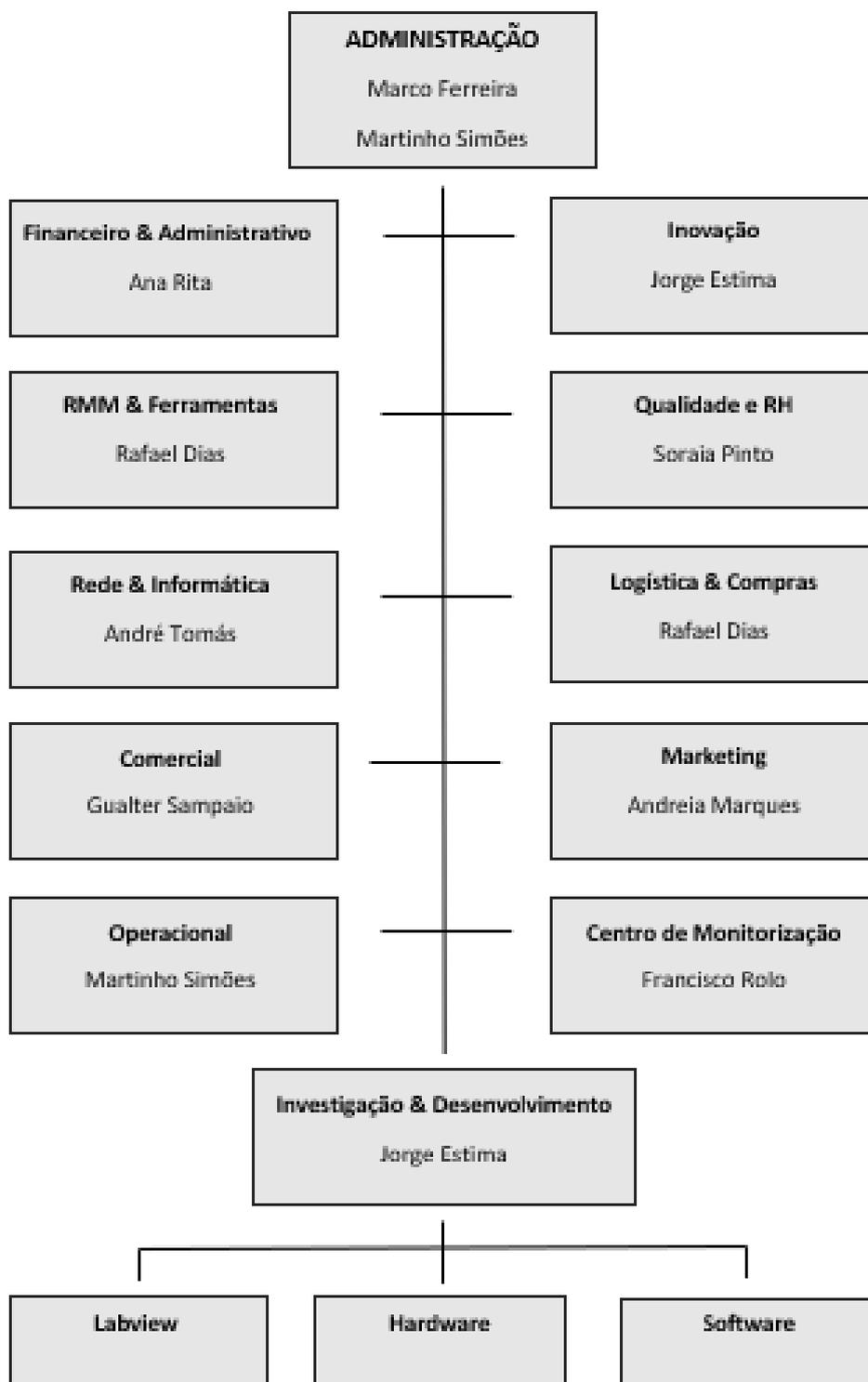
honestidade, eficiência, sustentabilidade, envolvimento e parceria de todas as partes interessadas, formação, valorização e respeito pelos colaboradores (ENGINING, 2021a).

3.1.3. Estrutura Organizacional

Apresenta-se o organograma funcional da Enging – Make Solutions, S.A. (Figura 5), que representa graficamente a sua estrutura organizacional, definindo de forma clara a relação hierárquica entre os diferentes departamentos, bem como, as relações de comunicação na empresa. Esclarece, por ordem, a função que cada colaborador desempenha na organização de acordo com o grau de competência.

No entanto, convém referir que apesar da hierarquia existente, não é denotada a rigidez típica do sentido tradicional do conceito, pois a relação existente entre os membros da organização é pautada pelo à vontade, partilha e interação. Independentemente da função ou departamento do colaborador, este participará em diversas atividades fora do seu trabalho principal, uma vez que é atribuída especial importância às suas capacidades, disponibilidade e sentido de ajuda de todos.

Figura 5: Organograma funcional da Enging - Make Solutions, S.A.



Fonte: Elaboração da autora, com base na informação recolhida no Manual de Acolhimento da empresa.

A propriedade da Enging reparte-se por um conjunto de sócios, com um Conselho de Administração (órgão de autoridade máxima na instituição) constituído pelos acionistas maioritários Marco Ferreira e Martinho Simões. Neste caso, como os acionistas participam na Administração, a gestão é mais cuidada e a relação custo-benefício é otimizada.

A gestão de topo está também a cargo do CEO Marco Ferreira e do COO Martinho Simões, que se ocupam da gestão global e estratégica da Enging, assegurando o acompanhamento e coordenação sistemática da gestão dos diversos departamentos. São da sua responsabilidade a definição de estratégias e políticas orientadoras para o funcionamento de todos os departamentos e a supervisão das suas principais atividades, promovendo simultaneamente as ligações interdepartamentais. A Administração, tendo como prioridade a garantia da rentabilidade da empresa, tem a competência de aprovar e acompanhar o Plano de Negócios e novos investimentos, bem como organizar e controlar as operações financeiras e contabilísticas. Compete-lhe ainda, a revisão anual do Sistema de Gestão da Qualidade e Segurança instituído na empresa (ENGINING, 2021b).

A um nível hierarquicamente inferior, e sob a alçada da Administração encontram-se os restantes departamentos: Financeiro e Administrativo, Inovação, RMM e Ferramentas, Qualidade e Recursos Humanos, Rede e Informática, Logística e Compras, Comercial, Marketing, Operacional, Investigação e Desenvolvimento e Centro de Monitorização. Enquadrando estes departamentos no âmbito da organização, todos eles se inserem num escritório com um *layout openspace*.

O Departamento Financeiro e Administrativo compreende a execução das atividades de controlo da contabilidade financeira e de custos da empresa, a gestão dos recursos, com vista à maximização da riqueza, dos investimentos e da compensação entre os riscos e o potencial retorno da empresa. Deve assegurar a regularidade técnica na área contabilística e fiscal, bem como, supervisionar os atos declarativos para a Segurança Social (ENGINING, 2021b).

O Departamento de Inovação encarrega-se de desenvolver novos produtos e soluções com uma base criativa e inovadora e de colaborar com outros departamentos, para investigar a existência de tecnologias que suportem as suas necessidades (ENGINING, 2021b).

Quanto ao Departamento de Recursos de Monitorização e Medição (RMM) e Ferramentas, este é responsável por verificar e calibrar os RMM utilizados nas diversas atividades da empresa. Compete-lhe a realização de verificações, inspeções e operações de

manutenção preventiva às infraestruturas, equipamentos e ferramentas, bem como, a comunicação à Administração de eventuais avarias e anomalias e apresentação de propostas de melhoria dos sistemas utilizados (ENGINING, 2021b).

O Departamento de Logística e Compras é responsável pela gestão e seleção dos fornecedores, o estabelecimento de parcerias para grupos de compradores estratégicos, a gestão da política de compras com base na otimização da procura e despesa da empresa, e o reporte à Administração da performance da função compras (ENGINING, 2021b).

Em relação ao Departamento Comercial, este tem as responsabilidades de analisar e responder às consultas dos clientes, realizar o interface com o cliente, gerir os meios de publicidade e promoção da empresa e adquirir informação sobre os mercados, produtos, processos e concorrência (ENGINING, 2021b).

As principais atividades do Departamento de Operações consistem na implementação e execução dos projetos da empresa. É também função deste departamento atuar de acordo com os melhores procedimentos de engenharia, conduta e segurança na implementação dos projetos (ENGINING, 2021b).

O Departamento de Investigação e Desenvolvimento desempenha as seguintes funções: gerir a gama de produtos e soluções da empresa, e planear e executar o desenvolvimento de novos produtos e soluções de acordo com as solicitações de mercado ou estratégia da empresa (ENGINING, 2021b).

O Departamento de Qualidade e Recursos Humanos, assume as funções de garantir a implementação e manutenção do Sistema de Gestão da Qualidade, com vista ao cumprimento dos objetivos definidos e ao alcance da melhoria contínua; fornecer informações e resultados pertinentes à Administração; organizar todos os documentos da qualidade e legislação aplicável à produção; registo e acompanhamento de formações introdutórias aos novos colaboradores. Compete-lhe também assegurar o plano anual de auditorias da empresa e a sua participação nas mesmas, bem como sugerir ações corretivas e de melhoria em caso de existência de não conformidades. Este departamento assegura a implementação do Sistema de Segurança e Saúde no Trabalho e a comunicação dos requisitos legais, normas aplicáveis e documentação aos trabalhadores, e, garante ainda a gestão dos processos de recrutamento, seleção e todos os restantes aspetos envolvidos e relacionados com os recursos humanos da Enging. Assume também as funções de facilitar a interação entre os vários departamentos, auxiliar a equipa respondendo a questões práticas

da rotina de trabalho, e, tratar de assuntos relacionados com os registros, formações e desenvolvimento dos recursos humanos da organização (ENGINING, 2021b).

3.1.4. Produtos e Serviços disponibilizados

A Indústria 4.0, também designada de Quarta Revolução Industrial, impulsionadora da melhoria da eficiência e produtividade dos processos têm cativado as empresas para o desenvolvimento de tecnologias para automação e troca de dados. Especializada em técnicas de diagnóstico de avarias e de manutenção preditiva em sistemas eletromecânicos, e apostando nas mais recentes novidades tecnológicas do mercado, a Enging consegue oferecer soluções inovadoras que protegem e monitorizam a condição operacional dos ativos industriais, caso dos motores elétricos e dos transformadores de potência e de distribuição. Com um outro foco, preocupa-se também com a segurança das instalações e pessoas associadas a esses ativos (ENGINING, 2021a).

Neste sentido, com recurso a um conjunto de equipamentos tecnológicos, designadamente a mala portátil e/ou o quadro, e à plataforma exclusiva ePreditMntc®, a Enging disponibiliza seis tipos de soluções de monitorização das condições operacionais dos ativos, sendo estas:

- ✓ EMS MCM (Monitorização de Motores Elétricos)
- ✓ EMS TCM (Monitorização de Transformadores de Potência)
- ✓ EMS OP-TCM (Deteção de Falhas em fase aberta)
- ✓ EMS LP-TCM (Monitorização de Transformadores de Distribuição)
- ✓ EMS PVM (Monitorização Fotovoltaica)
- ✓ EMS WTM (Monitorização de Turbinas Eólicas)

A Enging, através da ePreditMntc®, plataforma web de monitorização totalmente disruptiva, efetua uma deteção *online* precoce e precisa, não invasiva, em tempo real da maioria das avarias e falhas nestes ativos industriais, através da técnica de manutenção preditiva baseada em variáveis elétricas e nas mais recentes tecnologias IOT (ENGINING, 2021a).

Para a implementação plena das suas soluções, a Enging adquire externamente a estrutura física exterior desses dois diferentes equipamentos e configura as adaptações

necessárias na sua estrutura interna. Concluídos pelos profissionais das áreas de Engenharia Mecânica e Eletrónica da empresa, a mala portátil e o quadro diferem bastante entre si em termos de características, sendo facilmente integrados nas soluções de tipologia MCM e TCM. A mala portátil, equipamento de presença não constante e contínua nas instalações da empresa cliente, permitirá, em conjunto com a plataforma *online*, monitorizar o estado do ativo apenas naquele preciso e exato momento. Já a implementação de soluções com recurso ao quadro, equipamento presente continuamente nas instalações do cliente por determinado período de tempo, possibilitará a monitorização e acompanhamento em tempo real do estado do ativo, obtendo-se informações reais a cada 15 minutos.

As soluções disponibilizadas pela Enging integram a recolha e processamento dos dados recebidos dos ativos industriais, bem como a respetiva análise e envio para a plataforma *interface* muito intuitiva, permitindo a visualização dos resultados do diagnóstico da condição operacional dos equipamentos. De seguida, são realizados relatórios com a identificação dos principais problemas detetados associados ao ativo.

O desenvolvimento destas tecnologias de monitorização confere à Enging um lugar de destaque sendo possível com as soluções que propõe gerir com eficácia e identificar as possíveis falhas num estado muito precoce, e conseqüentemente, evitar tempos parados não intencionais e, conseqüente, elevados custos. Pelas vantagens e custo reduzido face às tecnologias atualmente existentes no mercado, a gestão dos ativos pode ser realizada de uma forma mais económica, eficiente e simples.

Estas soluções de monitorização estão presentes nos diversos países e são implementadas em conhecidas empresas de todas as dimensões e indústrias, incluindo a elétrica, água, energia, renovável, poder nuclear, petroquímica e industrial.

3.1.5. Certificação da Qualidade e da Segurança e Saúde no Trabalho

Com os múltiplos benefícios associados à adoção de um Sistema de Gestão da Qualidade e Segurança numa qualquer empresa, a certificação da Enging relativamente a esses parâmetros constituiu-se como um requisito necessário para estar presente nos mercados em que atua.

Nesse âmbito, em 2018, a Enging iniciou o processo de certificação da Qualidade com base na ISO 9001: Sistema de Gestão da Qualidade, sendo esta conseguida nesse mesmo ano. Do mesmo modo, o processo de certificação da Segurança e Saúde no Trabalho baseado na ISO 45001: Sistema de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho, iniciou-se em 2020, sendo a certificação alcançada em 2021.

O processo de certificação de uma empresa é composto por um ciclo de auditorias, no 1º ano engloba a auditoria de certificação/renovação, e, no 2º e 3º anos, as auditorias de acompanhamento. A auditoria de certificação/renovação subdivide-se em duas fases: numa primeira, é requerido um volume significativo de informação e avaliada a documentação do sistema de gestão e verificado o cumprimento dos principais requisitos para avançar para a fase seguinte. Num segundo momento, e até 6 meses após a 1ª fase, é avaliado o cumprimento dos requisitos e a aplicação e eficácia do sistema de gestão definido. Após o resultado positivo dessa auditoria, é emitido o certificado pelo organismo certificador, que atesta o reconhecimento do sistema implementado de acordo com as normas de referência. Posteriormente, para manter a validade do certificado, é necessário realizar auditorias de acompanhamento anuais, também denominadas de auditorias intermédias, que têm como objetivo verificar a manutenção do funcionamento do sistema de gestão existente e a melhoria contínua. Convém referir que após o término deste ciclo, para a obtenção da certificação, quer na área da Qualidade, quer no âmbito de SST, o processo volta à fase inicial.

Comprometida com uma política de Qualidade e Segurança assente na perspetiva de melhoria contínua, a Enging estabelece os seguintes princípios como linhas orientadoras do seu sistema de Qualidade e Segurança: focalização nas partes interessadas, liderança, envolvimento das pessoas, colaboradores, abordagem por processos, eficiência, Qualidade e Segurança. Relativamente à focalização nas partes interessadas, atribui-se especial importância à identificação das necessidades dos seus *stakeholders*, incluindo clientes e colaboradores, no sentido de os compreender, satisfazer e exceder as suas expectativas. Quanto ao princípio seguinte, liderança, a Administração da Enging, define políticas e objetivos, promove um ambiente interno favorável ao bom envolvimento das pessoas e assegura o cumprimento de todos os requisitos legais e regularmente aplicáveis. Em relação ao envolvimento das pessoas, princípio crucial para a disponibilização das suas competências em benefício da própria empresa, a Enging proporciona condições de trabalho seguras e saudáveis para a prevenção de lesões relacionadas com o trabalho. Quanto ao sexto

princípio mencionado, a Enging procura assegurar aos seus colaboradores uma lógica assente no seu desenvolvimento pessoal e bem-estar, com garantia da consulta e da sua participação a todos os níveis e funções da empresa, bem como procura uma redução e/ou eliminação dos eventuais perigos e riscos no âmbito de Segurança e Saúde no Trabalho. Relativamente à adoção de uma metodologia baseada na Abordagem por Processos, ao identificar e interrelacionar atividades, os objetivos traçados pela Enging são alcançados de forma mais eficiente. Um outro princípio é a eficiência, pois uma otimização dos custos e uma rentabilização dos recursos garante, dentro do possível, um certo equilíbrio económico-financeiro, e, conseqüentemente, o desenvolvimento sustentável da empresa. Por último, quanto ao princípio Qualidade e Segurança, a Enging tem como objetivos manter a implementação do Sistema de Gestão da Qualidade e Segurança, alicerçado nas normas ISO 9001 e ISO 45001, assim como alcançar a melhoria contínua da sua eficácia e desempenho global (ENGINING, 2021b).

3.2. Estágio

3.2.1. Objetivos do Estágio

Os objetivos estabelecidos para este estágio curricular foram os seguintes:

- i) Apoio administrativo e desenvolvimento de documentação afeta ao SGQS;
- ii) Acompanhamento e observação de auditorias no âmbito de SGQS;
- iii) Execução de atividades práticas inerentes ao SGQS;
- iv) Condução e participação na resolução de não conformidades e na implementação de ações corretivas, preventivas e de melhoria do sistema de gestão.

As tarefas previstas para este estágio foram as apresentadas de seguida:

- i) Suporte nas áreas formativas das áreas de SST;
- ii) Suporte administrativo na manutenção da informação documentada no âmbito do SGQS;
- iii) Criação de *Dashboard* e outras ferramentas de gestão da qualidade;

- iv) Participação na abertura das não conformidades estimadas, além da monitorização e atualização do registo de controlo;
- v) Conhecimento e integração na empresa e articulação com os vários departamentos;
- vi) Desempenho e desenvolvimento de ferramentas de prevenção de não conformidades;
- vii) Recolha e tratamento de Indicadores;
- viii) Análise de custos inerentes à qualidade ou à falha desta.

3.2.2. Descrição das tarefas e responsabilidades desempenhadas na Entidade de Acolhimento

Durante o período de estágio foi possível executar inúmeras e diversificadas tarefas, que permitiram adquirir novos conhecimentos. De notar que a responsável do departamento empenhou-se sempre em esclarecer o modo como realizar determinada tarefa, revelando sempre total disponibilidade para ajudar a resolver qualquer situação que surgisse e esclarecer eventuais dúvidas ou questões.

Entre as atividades realizadas há a referir:

- i) Atualização do manual de acolhimento da organização;
- ii) Desenvolvimento de *newsletter* sobre ruído e vibrações no local de trabalho;
- iii) Transposição de questionário de consulta aos colaboradores no âmbito de SST em formato papel para plataforma de formulários online;
- iv) Desenvolvimento de relatório sobre esse mesmo questionário;
- v) Identificação de áreas específicas consideradas preocupantes para desenvolvimento de boletins informativos no futuro;
- vi) Elaboração de brochura sobre riscos químicos;
- vii) Pesquisa de informações sobre simulacros para eventualmente desenvolver simulacro de sismo.

Uma das primeiras tarefas realizadas foi a **atualização do manual de acolhimento existente**, atividade crucial para fornecer informações reais e facilitar o processo de acolhimento e integração de novos colaboradores na organização. Para tal, a estagiária procedeu à atualização da secção reservada às principais responsabilidades de cada departamento e do organigrama, tendo em consideração a combinação das informações das fichas de funções e de processos dos diversos departamentos da Enging. Este documento proporcionará, numa fase inicial, de forma introdutória e abrangente, toda a informação essencial relativamente à empresa, incluindo boas-vindas ao novo colaborador, apresentação da organização e da estrutura organizacional, informações gerais, princípios, normas e procedimentos.

Num segundo momento, no âmbito de Segurança e Saúde no Trabalho, foi desenvolvida uma *newsletter* intitulada de **“Ruído e vibrações no local de trabalho”**. Uma vez que muitos dos colaboradores assumem funções na área operacional, em contacto permanente com este tipo de situações, é importante divulgar-lhes os principais riscos a que estão sujeitos, bem como os cuidados a ter para uma minimização da exposição, e conseqüentemente uma prevenção dos efeitos. Através de pesquisas realizadas, foram abordadas na *newsletter*, as definições de ruído e vibrações, a abrangência do que pode ser considerado ruído, as principais conseqüências para a nossa saúde da exposição a tal fator, e ainda, feitos apelos de procedimentos corretos a praticar em contexto de trabalho. De seguida, a responsável do departamento endereçou o documento via e-mail aos colaboradores da organização.

Outra atividade realizada no âmbito da implementação da ISO 45001: 2018 – Sistemas de Gestão de Segurança e Saúde no Trabalho, consistiu na **transcrição de um questionário de consulta aos trabalhadores em formato papel para uma plataforma de formulários online**, designada *Google Forms*, passível de ser respondido digitalmente. Anualmente, é solicitado aos colaboradores da Enging o preenchimento deste questionário, com o objetivo de se aferir o nível de conhecimento em relação a diversos itens e averiguar as suas principais necessidades e exigências em termos de condições de SST. No entanto, em função da pandemia, e como forma de prevenção, considerou-se essencial adotar um novo formato de resposta, que, por sua vez, também facilitará o acesso às respostas e o apuramento e interpretação dos resultados por parte do departamento de Qualidade e RH. Após esta tarefa, e em conjunto com a responsável, foi ainda enviado um e-mail aos 21 colaboradores da Enging, a solicitar a resposta ao questionário no prazo de 10 dias úteis.

Após a obtenção de todas as respostas, a atividade precedente passou pela **produção de um relatório sobre o questionário de consulta aos trabalhadores no âmbito de SST**. Nesse relatório foram reforçadas as principais ideias e conclusões, complementadas com gráficos, para cada grupo de questões: informação, formação e consulta ao nível de equipamentos de trabalho, movimentação manual de cargas, sinalização de segurança, equipamentos dotados de visor, equipamentos de proteção individual, ruído, agentes químicos e vibrações.

Posteriormente, e no seguimento deste processo, **elaborou-se uma listagem com a identificação das questões com respostas negativas ou não aplicável (n/a)**. Com o objetivo de serem desenvolvidos boletins informativos no futuro, identificaram-se as áreas específicas do questionário nas quais os colaboradores demonstraram ter pouco conhecimento.

Nesse contexto, dado que os colaboradores demonstraram ter pouco acesso a informação sobre riscos químicos, foi **desenvolvida uma brochura com esse tema**. Depois de reunida a informação com base na pesquisa efetuada e na visualização das fichas de dados de segurança dos produtos (FDS), incluiu-se nesse documento os contactos de emergência, os pictogramas de perigo e os respetivos significados, as principais substâncias químicas usadas na empresa e os respetivos sintomas específicos em caso de inalação, contacto com a pele, contacto com os olhos e ingestão. Por fim, foi ainda adicionada a descrição das medidas de primeiros socorros, em caso de contacto com substâncias potencialmente perigosas. De referir que, dado o tema da brochura, apostou-se num *template* com cores facilmente associadas a perigo, de forma a alertar e cativar os colaboradores à sua leitura. Após a aprovação pela Administração, remeteu-se um e-mail aos colaboradores com a informação reunida.

A estagiária efetuou ainda uma **pesquisa de informações importantes para a realização de simulacro para desenvolver oportunamente**, reunindo dados tais como, objetos e materiais necessários, áreas e colaboradores a envolver, bem como todos os restantes aspetos necessários e envolventes. Um simulacro é um evento de prevenção e segurança que permite testar a eficácia do plano de emergência interno e influenciar e aperfeiçoar a atuação das pessoas perante uma situação de emergência real, caso de um incêndio, inundação ou sismo, por exemplo. Dependendo da categoria de risco do edifício empresarial, existe uma determinada periodicidade pré-estabelecida para a realização dos simulacros. De referir que, com alguma regularidade, o IPN se responsabiliza pela

organização dos simulacros para as empresas pertencentes, no entanto, sendo a Enging uma empresa certificada no âmbito de SST, talvez seja importante realizar estes eventos periodicamente de forma autónoma.

Paralelamente, e para o enriquecimento deste relatório de estágio, a estagiária em conjunto com a empresa considerou pertinente e útil o **desenvolvimento de um questionário de satisfação e motivação dos colaboradores** da Enging. Dada a sua importância, apresentar-se-á este instrumento de forma mais pormenorizada no capítulo seguinte.

CAPÍTULO IV: AVALIAÇÃO DA MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES

4.1. Metodologia aplicada

A metodologia utilizada para a avaliação da motivação e satisfação dos colaboradores da Enging fundamentou-se num questionário, elaborado com base no Modelo de Excelência da EFQM de 2013.

Visto que as pessoas são os recursos mais importantes de uma organização, este estudo tem como objetivo entender e relacionar a motivação e satisfação dos colaboradores com a perspetiva de excelência organizacional.

O questionário, em anexo, é composto por 57 questões, 31 questões pertencentes ao critério “Pessoas” e as restantes 26 questões, ao critério “Resultados das Pessoas”. Com o objetivo de analisar os principais influenciadores da motivação e satisfação dos colaboradores da empresa, este questionário engloba os seguintes aspetos: planeamento e recrutamento de recursos humanos, identificação e desenvolvimento do conhecimento e das competências dos colaboradores, envolvimento e empoderamento dos colaboradores, comunicação interna, reconhecimento e compensação dos colaboradores e, por último, Segurança e Saúde no Trabalho. De referir que a abordagem da SST no questionário se deve essencialmente ao facto de ser crucial avaliar as condições de saúde e segurança de trabalho dos colaboradores, dado que a Enging é certificada nessa área.

Pelo facto de englobar questões bastantes sensíveis, e de se pretender a obtenção de respostas o mais pessoal e sinceras possível, este questionário foi desenvolvido de forma a não serem revelados quaisquer dados que comprometam a identificação do colaborador em questão, sendo portanto um questionário de natureza anónima, confidencial e intransmissível.

O questionário inclui essencialmente questões de escolha múltipla, dicotómicas (sim/não) e matriz. De forma complementar, considerou-se relevante incorporar também questões abertas, as quais estimulam os inquiridos a expressarem abertamente, com completa liberdade e sem condicionantes, as suas opiniões e pensamentos ou sentimentos sobre o assunto em questão, permitindo a recolha de informações descritivas mais detalhadas.

Quanto às questões fechadas do tipo matriz, estas são associadas às escalas de avaliação, na qual é solicitado aos inquiridos que avaliem um ou mais itens (correspondentes às linhas), utilizando um mesmo conjunto de opções (correspondentes às colunas). Numa fase inicial, ponderou-se a aplicação da Escala de *Likert* com 5 níveis de resposta, no entanto, após reflexão e averiguando a possibilidade de existência de dificuldade na interpretação

dessa escala pelos colaboradores e na avaliação dos resultados por parte da estagiária, recorreu-se à utilização das duas seguintes escalas de avaliação:

✓ Baixa / Moderada / Elevada

✓ Insatisfeito / Pouco Satisfeito / Satisfeito / Muito Satisfeito

Dado que nestes últimos tempos se tem assistido a uma restrição das relações interpessoais, com influência direta na comunicação, fez todo o sentido introduzir neste questionário na secção reservada a tal, uma questão dedicada à comparação entre as principais diferenças verificadas em termos de canais de comunicação usados pelos colaboradores na fase pré-covid e na atual fase em que todos vivemos. O objetivo desta questão é avaliar se a qualidade da comunicação existente se agravou com a pandemia, assim como se os colaboradores se readaptaram à situação em causa.

O instrumento foi concebido pela estagiária na plataforma de formulários online *Google Forms* e aprovado pela Administração da Enging. Com uma duração média de preenchimento de 20 minutos, o questionário foi administrado a todos os colaboradores, através de envio de email com o respetivo *link* a solicitar o seu preenchimento no prazo de 7 dias úteis, de 18 de maio a 26 de maio de 2021. Este método de preenchimento permite a resposta de forma digital e o acompanhamento em tempo real do número de respostas obtidas. Dos 21 colaboradores com acesso a ao questionário, foram rececionadas 18 respostas.

O questionário aplicado é apresentado no Anexo 1.

4.2. Apresentação dos Resultados

4.2.1. Critério “Pessoas”

O critério “Pessoas” responde às seguintes questões: “conhece a política de planeamento e recrutamento de recursos humanos?”; “o conhecimento e as competências das pessoas são identificadas e desenvolvidas?”; “as pessoas estão envolvidas e empoderadas?”; “existe uma boa comunicação interna entre as pessoas da organização?”; “as pessoas são reconhecidas e compensadas?”; e por último, “as pessoas colaboram numa organização que preza a Segurança e Saúde no Trabalho?”.

✓ Planejamento e Recrutamento de Recursos Humanos

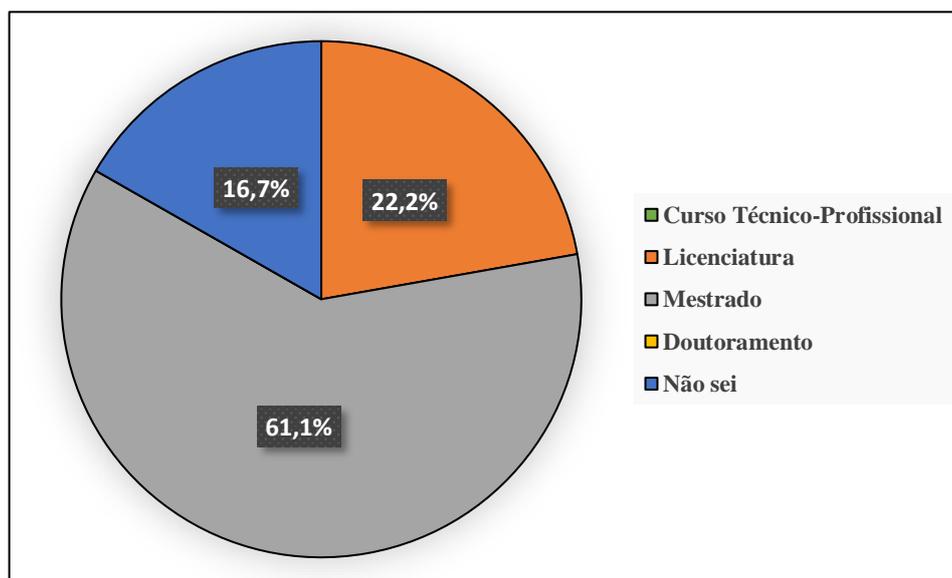
Quadro 1: Questões relativas ao planejamento e recrutamento de Recursos Humanos.

Questões:
1.1. Qual o nível de qualificação profissional que considera que a Enging procura preferencialmente para o recrutamento dos colaboradores?
1.2. A Enging privilegia pessoas com experiência para ingressarem na empresa?
1.3. A área para o qual foi contratado é a sua área de formação acadêmica?

Fonte: Elaboração da autora.

A avaliação deste subcritério passa pela interpretação das respostas às questões indicadas no Quadro 1. Analisando a Figura 6, apresentada abaixo, é possível afirmar que a maioria dos colaboradores, ou seja, 61,1% consideram que o nível de qualificação profissional que a Enging procura preferencialmente no processo de recrutamento é o “Mestrado”, o que sugere a importância dada ao recrutamento de colaboradores bastante qualificados. Por outro lado, nenhum dos colaboradores inquiridos referiu que a empresa procura recrutar recursos humanos com um curso técnico-profissional, ou com uma qualificação ao nível de doutoramento.

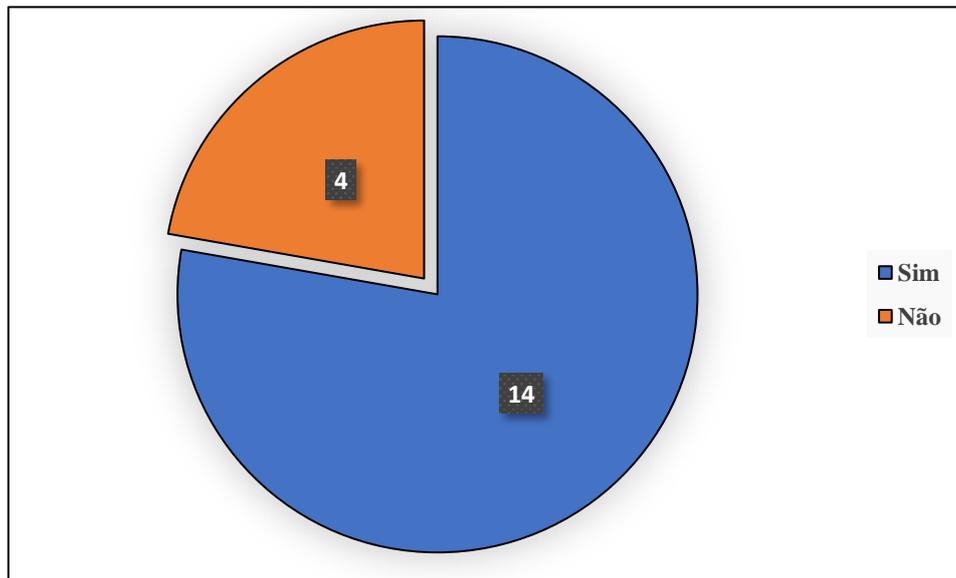
Figura 6: Nível de qualificação profissional preferencial para o recrutamento de colaboradores.



Fonte: Elaboração da autora.

Para o ingresso nas diferentes áreas de trabalho, a organização interessa-se especialmente pelo recrutamento de profissionais com experiência na área, como é possível observar na Figura 7. Ainda assim, 4 dos 18 colaboradores inquiridos transmitem a ideia de que a empresa não privilegia a contratação de trabalhadores experientes.

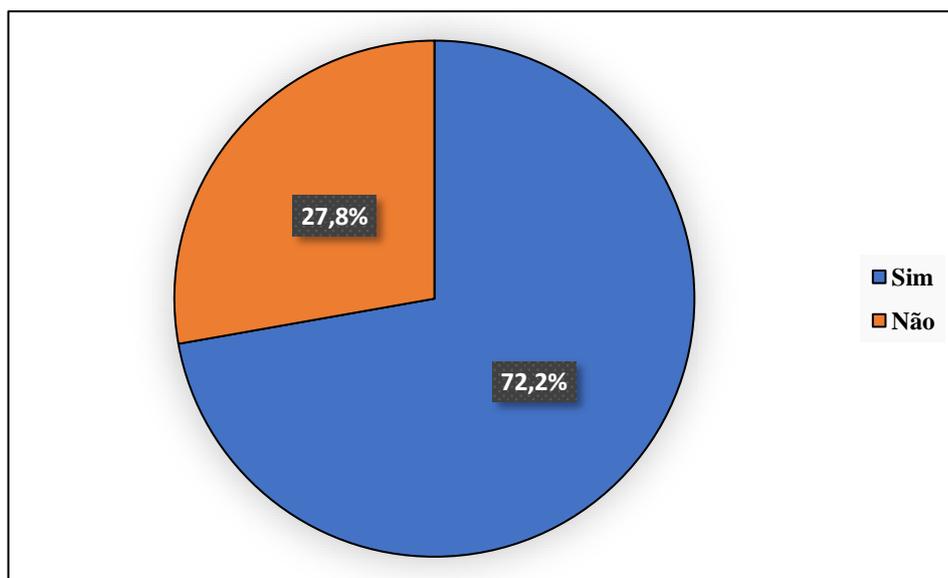
Figura 7: Preferência por pessoas com experiência para o ingresso na Enging.



Fonte: Elaboração da autora.

A par de todos os requisitos anteriores para o recrutamento de colaboradores, interessa averiguar se a área de formação académica é um fator de exclusão. Nesse sentido, e conforme ilustra a Figura 8, verifica-se que a grande maioria dos profissionais foram contratados com base na área de formação académica. No entanto, 27,8% dos colaboradores da Enging não exercem funções na área de formação académica.

Figura 8: Contratação de colaboradores com base na área de formação acadêmica.



Fonte: Elaboração da autora.

✓ Identificação e desenvolvimento do conhecimento e das competências dos colaboradores

Quadro 2: Questões relativas à identificação e desenvolvimento do conhecimento e das competências dos colaboradores.

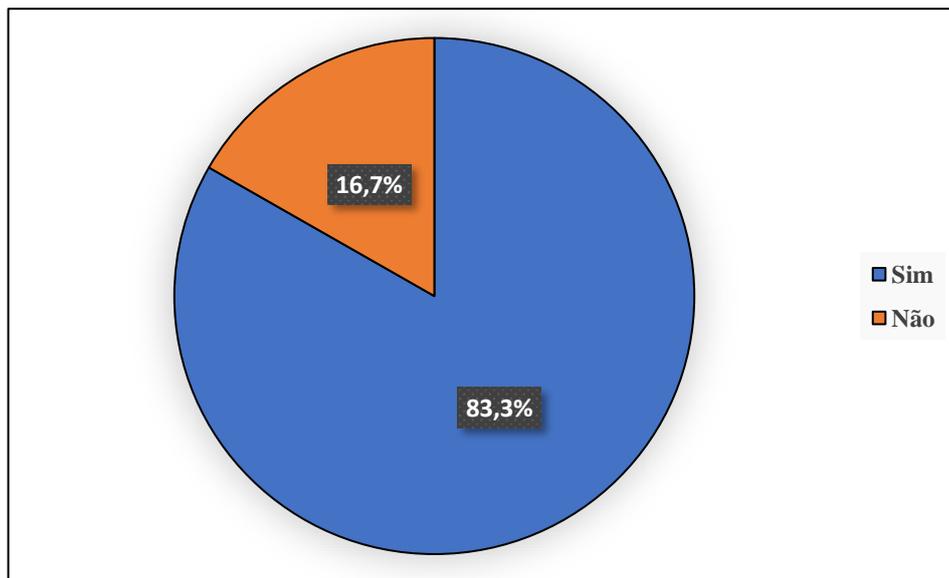
Questões:	
1.1.	Quando iniciou funções no departamento a que pertence, beneficiou de manual de acolhimento, formação ou outros?
1.2.	Recebe por parte da empresa formação frequente específica e adequada à função que desempenha?
1.3.	Como profissional, atualiza de forma individual o seu conhecimento fora do contexto empresarial...
1.3.1.	...na respetiva área de formação?
1.3.2.	...na respetiva área de trabalho da empresa?

Fonte: Elaboração da autora.

Para avaliar este subcritério, foram tidas em consideração as questões presentes no Quadro 2, acima apresentado.

Constata-se que 83,3% dos colaboradores afirmaram beneficiar de uma ou várias ferramentas facilitadoras do processo de acolhimento e integração (manual de acolhimento, formação e/ou outros) quando iniciaram funções nos departamentos nos quais estão inseridos (Figura 9).

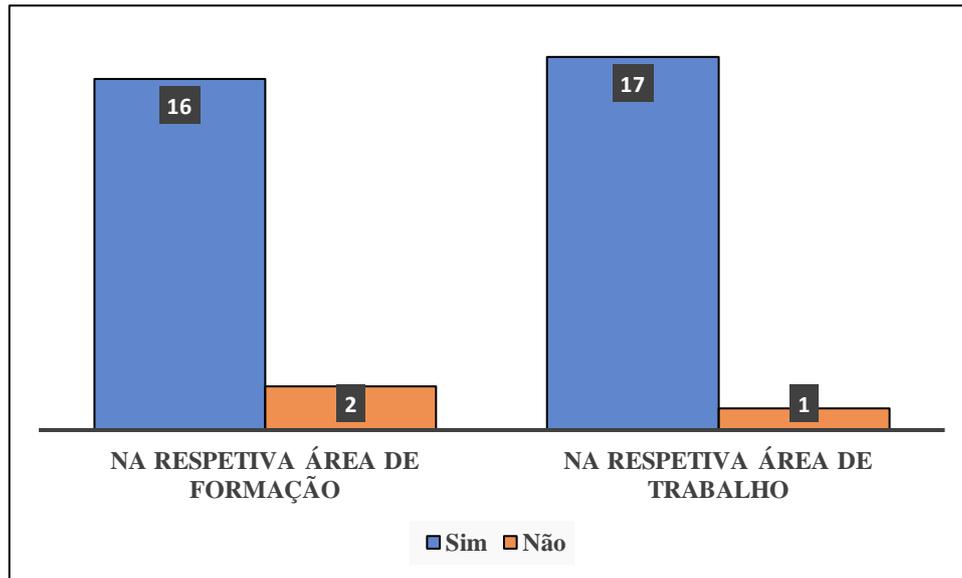
Figura 9: Acesso dos colaboradores ao manual de acolhimento, formação e/ou outros no início de funções na Enging.



Fonte: Elaboração da autora.

Ao nível da formação, e de acordo com as respostas dadas às questões, quase todos os colaboradores afirmaram que a Enging disponibiliza formação frequente, adaptada à função que cada um desempenha nos departamentos da empresa. Complementarmente, fora da formação proporcionada pela empresa, 16 colaboradores mencionaram atualizar de forma individual e autónoma as suas capacidades na respetiva área de formação, e 17 colaboradores na respetiva área de trabalho da empresa (Figura 10).

Figura 10: Atualização do conhecimento dos colaboradores fora do contexto empresarial de forma individual.



Fonte: Elaboração da autora.

✓ **Envolvimento e Empoderamento dos colaboradores**

Quadro 3: Questões relativas ao envolvimento e empoderamento dos colaboradores.

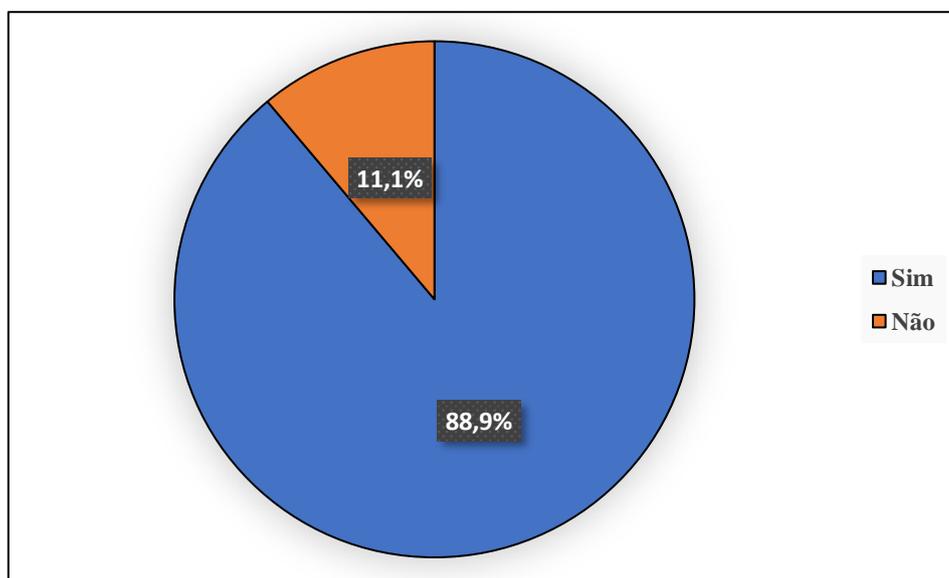
Questões:
3.1. São utilizados inquéritos ou outros meios para avaliar a sua opinião sobre diversos assuntos relevantes para a empresa?
3.2. É solicitada a sua opinião relativamente ao estabelecimento dos objetivos e prioridades do departamento a que pertence?
3.3. Considera que as sugestões que propõe para o seu departamento são estudadas e implementadas?
3.4. Considera que as sugestões que propõe para a empresa são estudadas e implementadas?
3.5. Tem autonomia para decidir como deve executar o trabalho no seu departamento?
3.5.1. Se sim, qual o grau de autonomia?
3.6. O trabalho em equipa é uma prática frequente na Enging?
3.7. Participa no processo de elaboração do plano de atividades da Enging?

Fonte: Elaboração da autora.

A avaliação deste subcritério foi realizada com base nas questões indicadas no Quadro 3.

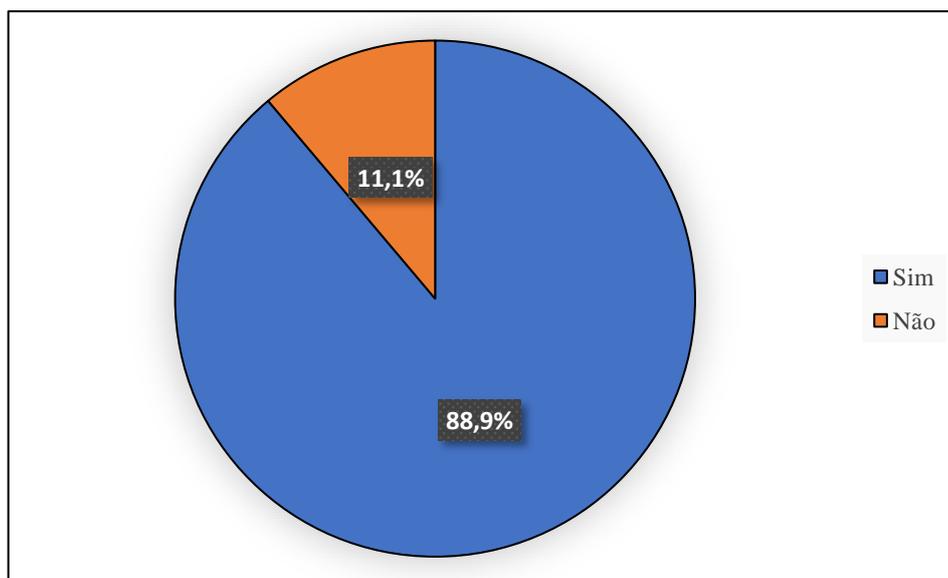
Verifica-se que à exceção de 1 colaborador, todos os restantes admitiram que empresa utiliza inquéritos e outros meios para avaliar as suas opiniões sobre assuntos relevantes, e que são solicitadas as suas opiniões sobre os objetivos e prioridades dos departamentos nos quais se inserem. Apesar das respostas anteriores, 2 colaboradores consideram que as sugestões por eles propostas para a empresa e departamentos não são estudadas e conseqüentemente implementadas, conforme é possível observar nas Figuras 11 e 12.

Figura 11: Estudo e implementação das sugestões propostas pelos colaboradores para os departamentos.



Fonte: Elaboração da autora.

Figura 12: Estudo e implementação das sugestões propostas pelos colaboradores para a empresa.



Fonte: Elaboração da autora.

Todos os colaboradores da Enging afirmaram ter autonomia para decidir como o seu trabalho deve ser executado, dos quais 10 colaboradores classificaram-na como “Moderada”, e os restantes 8 colaboradores como “Elevada”, conforme é possível observar na Tabela 1.

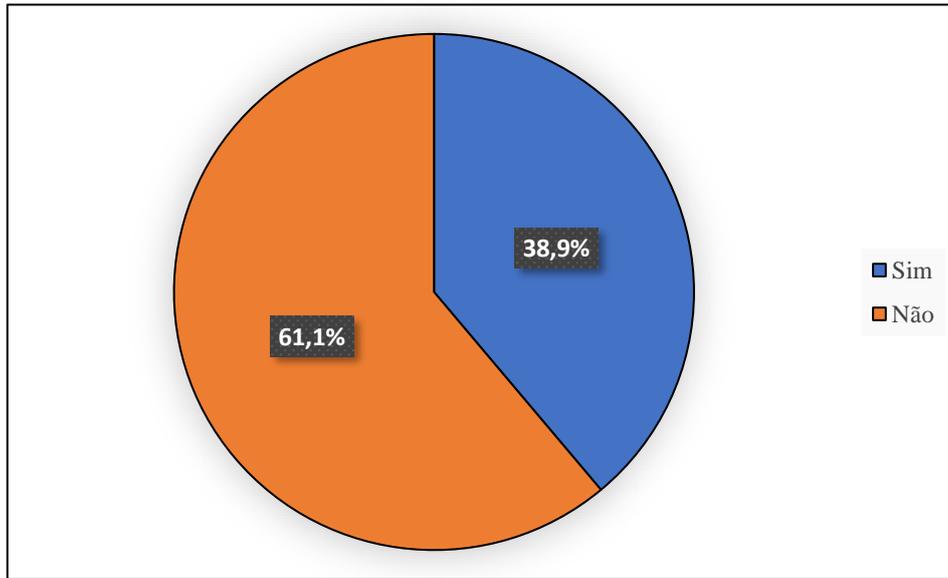
Tabela 1: Grau de autonomia dos colaboradores para decidir como o seu trabalho deve ser executado.

Grau de autonomia dos colaboradores para decidir como o seu trabalho deve ser executado	Nº de respostas
Moderada	10
Elevada	8
Baixa	0

Fonte: Elaboração da autora.

Apesar de todos os colaboradores admitirem que o trabalho em equipa é uma prática corrente, a percentagem que afirma ser ouvida na elaboração do plano de atividades da Enging é substancialmente mais baixa (61,1%), o que pode denotar um menor envolvimento dos colaboradores (Figura 13).

Figura 13: Participação dos colaboradores no processo de elaboração do plano de atividades da Enging.



Fonte: Elaboração da autora.

✓ Comunicação Interna

Quadro 4: Questões relativas à comunicação interna.

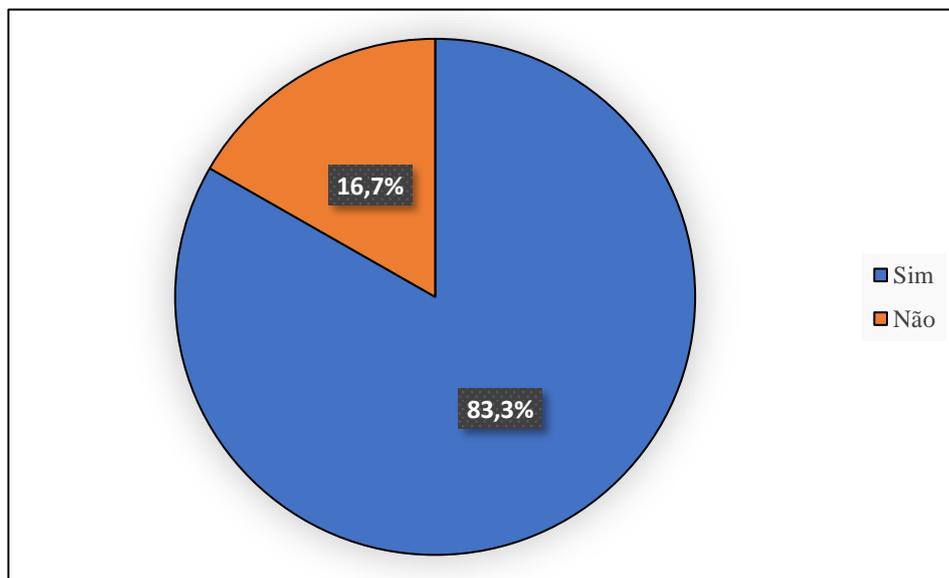
Questões:
4.1. Considera que existe um bom clima organizacional na Enging?
4.2. Considera que existe à-vontade suficiente para comunicar com os seus colegas?
4.2.1. Se sim, avalie a qualidade da comunicação existente?
4.3. Quais os canais de comunicação mais usados pelos colaboradores na empresa? (responda à questão, assinalando no máximo 3 opções, quer para a fase pré-Covid, quer para a atual fase de pandemia que o país atravessa)
4.4. Avalie o nível de apoio e encorajamento mútuo entre os vários colaboradores e pessoas da Enging?
4.5. Os colaboradores são informados sobre factos e situações relevantes da empresa?

Fonte: Elaboração da autora.

Para avaliar este subcritério torna-se pertinente considerar as questões mencionadas acima (Quadro 4), a partir das quais se verifica que, a maioria dos colaboradores (83,3%) considera que o clima organizacional existente na Enging é positivo (Figura 14). Por outro lado, e provavelmente resultado desse clima organizacional existente ser benéfico, todos os

colaboradores afirmaram existir à-vontade suficiente para comunicar abertamente com os restantes colegas de trabalho.

Figura 14: Clima organizacional bom/positivo na Enging.



Fonte: Elaboração da autora.

Por sua vez, e de acordo com a Tabela 2, este clima organizacional traduz-se numa comunicação de qualidade “Moderada” e “Elevada”. Interessa ressaltar que nenhum dos colaboradores considera que a comunicação existente é classificada de qualidade “Baixa”.

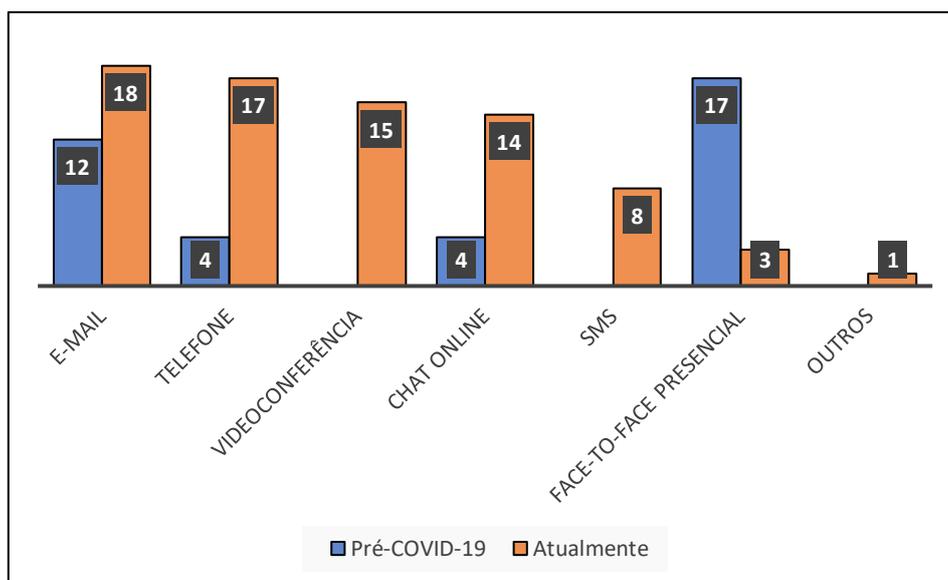
Tabela 2: Qualidade da comunicação existente com os restantes colaboradores.

Qualidade da comunicação existente com os restantes colaboradores	Nº de respostas
Moderada	10
Elevada	8
Baixa	0

Fonte: Elaboração da autora.

Quanto aos canais de comunicação usados na organização, é bem notória a preferência por diferentes mecanismos nas duas fases evidenciadas (pré-covid e durante/pós pandemia). Numa realidade pré-covid, os colaboradores mencionaram que os meios de comunicação mais usados eram *face-to-face*/presencial, e-mail, telefone e chat online. A atualidade é marcada pela recorrência dos colaboradores a todos os canais referidos para comunicar entre si, sendo estes, respetivamente por ordem de preferência, e-mail, telefone, videoconferência, chat online, SMS, *face-to-face* e outros (Figura 15).

Figura 15: Canais de comunicação usados pelos colaboradores na Enging.



Fonte: Elaboração da autora.

Grande parte dos inquiridos consideraram que os membros da organização se ajudam e encorajam mutuamente, dos quais 66,7% classificam esse apoio e encorajamento como “moderado” e 22,2% como “elevado”. Tal como evidencia a Tabela 3, apenas 2 desses 18 colaboradores o caracterizam como “baixo”.

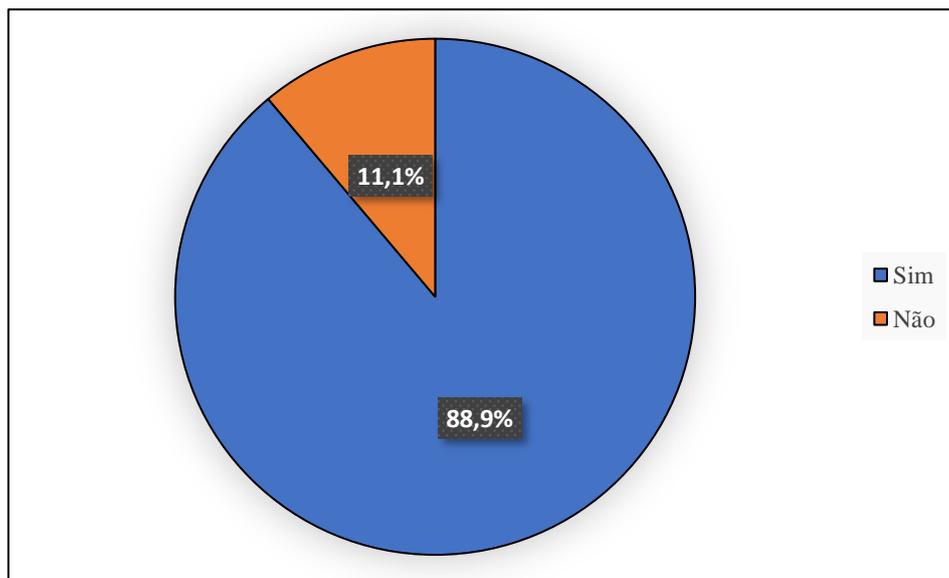
Tabela 3: Nível de apoio e encorajamento mútuo entre os vários colaboradores e pessoas da organização.

Nível de apoio e encorajamento mútuo entre os vários colaboradores e pessoas da Enging	Respostas	
	(nº)	(%)
Moderado	4	66,7%
Elevado	12	22,2%
Baixo	2	11,1%

Fonte: Elaboração da autora.

Ainda ao nível da comunicação na empresa, e conforme ilustra a Figura 16, apenas 2 dos colaboradores referiram não ser informados sobre factos ou situações importantes da empresa.

Figura 16: Transmissão aos colaboradores de informações sobre factos e situações relevantes da empresa.



Fonte: Elaboração da autora.

✓ Reconhecimento e Compensação dos colaboradores

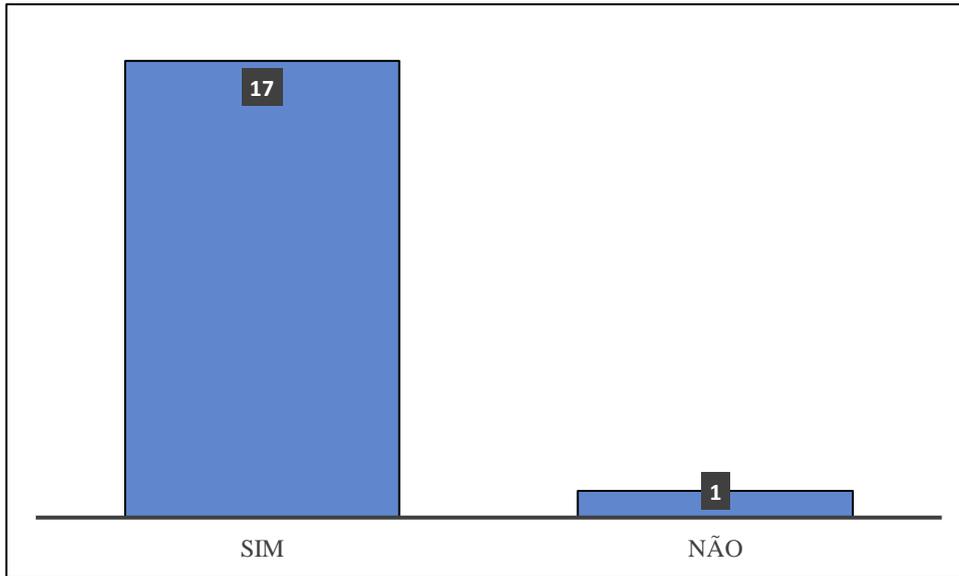
Quadro 5: Questões relativas ao reconhecimento e compensação dos colaboradores.

Questões:
5.1. Considera que é reconhecido pelo trabalho que desempenha na Enging?
5.2. É recompensado de alguma forma pelo seu trabalho na Enging (excluindo a remuneração salarial)?
5.2.1. Se sim, qual a compensação?

Fonte: Elaboração da autora.

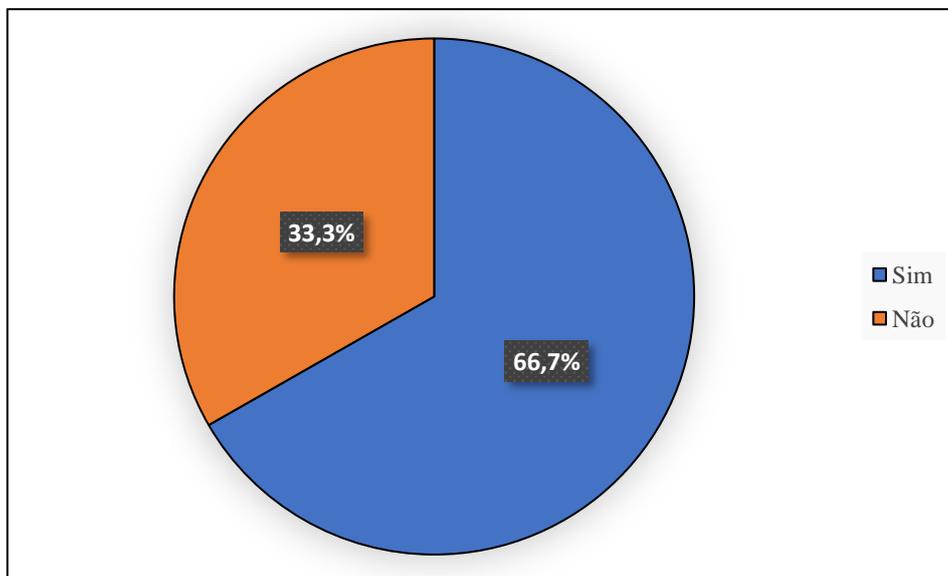
Por último, para avaliar este subcritério são tidas em conta as questões presentes no Quadro 5, verificando-se que à exceção de um colaborador, todos os restantes consideram-se reconhecidos pelo trabalho que desenvolvem na Enging (Figura 17). No entanto, e conforme ilustra a Figura 18, apenas 66,7%, correspondente a 12 colaboradores consideram-se recompensados pelo seu trabalho (excluindo a devida remuneração salarial).

Figura 17: Reconhecimento dos colaboradores pelo trabalho desempenhado na Enging.



Fonte: Elaboração da autora.

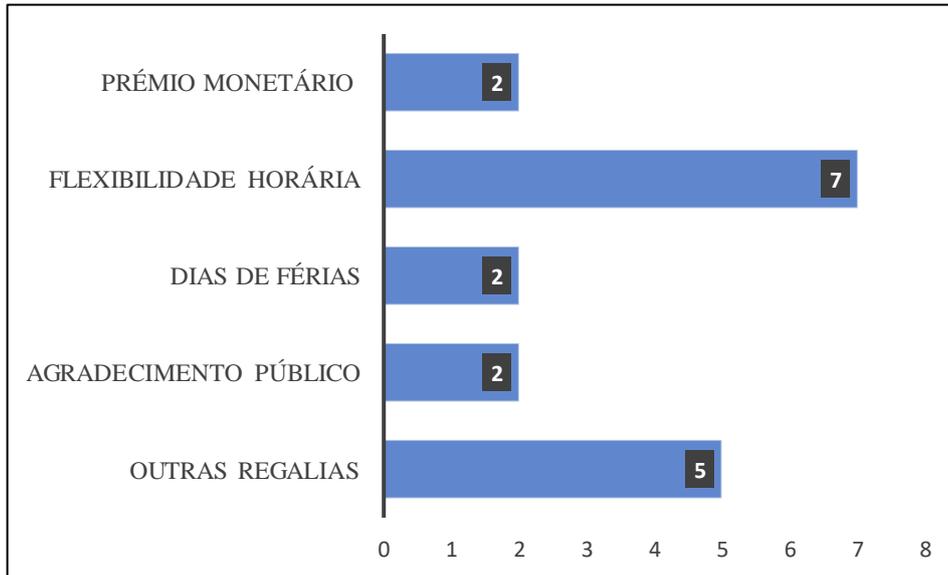
Figura 18: Recompensação dos colaboradores pelo trabalho desempenhado na Enging (excluindo remuneração salarial).



Fonte: Elaboração da autora.

No seguimento da análise à questão anterior, dos 12 colaboradores que se consideram recompensados é apontada a flexibilidade horária e a existência de outras regalias como as compensações mais frequentes (Figura 19). Note-se que se deu a cada inquirido a possibilidade selecionar no máximo 3 opções.

Figura 19: Compensações frequentemente utilizadas pela Enging como forma de recompensação dos seus colaboradores.



Fonte: Elaboração da autora.

4.2.2. Critério “Resultados das Pessoas”

Já o critério “Resultado das Pessoas” engloba as percepções dos colaboradores sobre os assuntos relacionados com o planeamento e recrutamento de recursos humanos, a identificação e desenvolvimento do conhecimento e das competências dos colaboradores, o envolvimento e empoderamento dos colaboradores, a comunicação interna e reconhecimento e compensação dos colaboradores.

Quadro 6: Questões relativas ao critério “Resultados das Pessoas”.

Questões:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Conhece a missão e visão, com base nos valores da Enging? 2. Sente-se comprometido para com a Enging? 3. Considera que são desenvolvidas as suas competências e capacidades? 4. Na sua opinião, a formação fornecida pela empresa é suficiente para aumentar o seu conhecimento e desempenhar de forma eficiente e eficaz a sua função no departamento? <ol style="list-style-type: none"> 4.1. Sente necessidade de atualizar de forma autónoma e independente o seu conhecimento através de formações fora da empresa?

- 4.1.1. Se sim, suportaria os custos dessas formações do seu próprio rendimento?
5. Até que ponto sente que a empresa ajuda os colaboradores a atingir os planos e objetivos individuais no prosseguimento dos objetivos organizacionais?
6. Reconhece que enquanto colaborador, trabalha numa empresa que respeita as regras de Segurança e Saúde no Trabalho?
- 6.1. Se não, porquê?
7. Como se sente em relação ao horário de trabalho estabelecido?
- 7.1. Normalmente, costuma fazer horas extra na empresa?
- 7.2. Até que ponto está satisfeito com as condições que a Enging oferece para conciliar a sua vida profissional na empresa com a vida pessoal?
8. Considera que a Enging trata de forma justa e equitativa os seus colaboradores?
- 8.1. Se não, já se sentiu discriminado?
9. No último ano, tem faltado ao trabalho?
- 9.1. Se sim, quais os motivos?
- 9.2. Se não tem faltado, por vezes, sente vontade de faltar?
- 9.2.1. Se sim, Porquê?
10. Está satisfeito com o seu ambiente de trabalho, relativamente aos seguintes fatores (iluminação, ruído, vibrações, temperatura, Equipamentos de Proteção Individual (EPI's), ferramentas e equipamentos, e condições de higiene e segurança)?
- 10.1. Os fatores anteriormente mencionados exercem repercussões fisiológicas e psicológicas que afetam o desempenho do seu trabalho?
11. Como colaborador da Enging...
- 11.1. ... quanto satisfeito está com a função e o trabalho que desempenha?
- 11.2. ... quanto próximo é a função e o trabalho que desempenha atual do desejado?
- 11.3. ... sente-se profissionalmente feliz?
- 11.3.1. Se não, justifique a sua resposta.
- 11.4. ... sente-se profissionalmente realizado?
- 11.4.1. Se não, justifique a sua resposta.

Fonte: Elaboração da autora.

A avaliação do critério “Resultado das Pessoas” passa pela recolha, apresentação e interpretação das percepções dos colaboradores com recurso a todas as questões do quadro acima apresentado (Quadro 6).

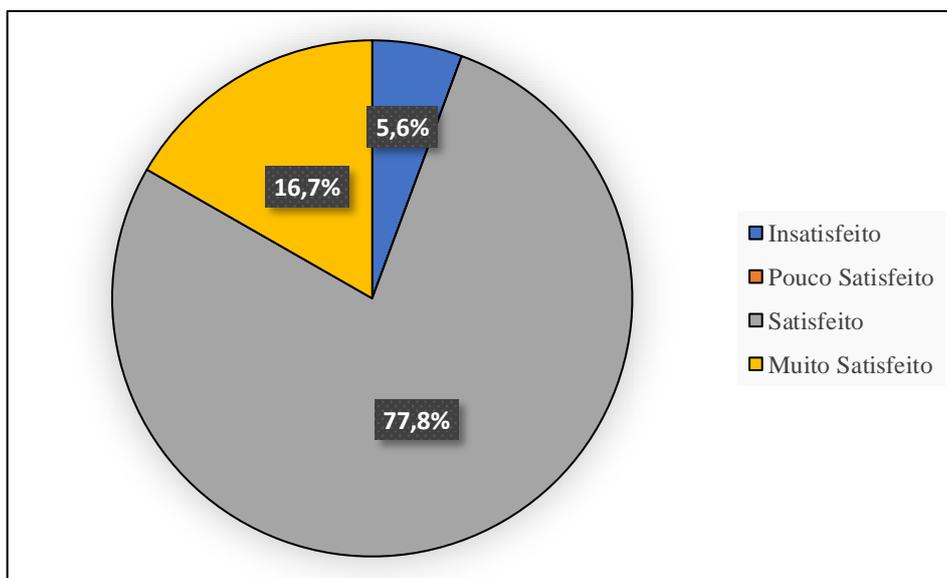
No que concerne às formas de auscultação das opiniões dos seus colaboradores, e apesar de a Enging colocar ao dispor um conjunto de questionários sobre diversas matérias, importa realçar que nenhum dos desenvolvidos até ao momento abrange a satisfação e motivação destes relativamente a todos os aspetos envolvidos no presente questionário. Para medir a satisfação, será usada em algumas questões a seguinte escala: insatisfeito, pouco satisfeito, satisfeito e muito satisfeito.

Primeiramente, e possivelmente pelo facto de a informação mais importante da empresa constar no manual de acolhimento, todos os colaboradores inquiridos afirmaram ser conhecedores da missão, visão e valores organizacionais da Enging. Quanto ao comprometimento dos colaboradores com a empresa, conclui-se que apenas 1 resposta não revela um sentimento de compromisso para com a empresa.

Seguidamente, constatou-se que todos os inquiridos sentem que são desenvolvidas as suas competências e capacidades.

No entanto, em relação à quantidade de formação fornecida pela empresa, 77,8% dos colaboradores consideram-se apenas “satisfeitos”, e somente 16,7% “muito satisfeitos”, o que poderá sugerir uma insuficiência de formação para o desempenho das funções com eficiência e eficácia (Figura 20).

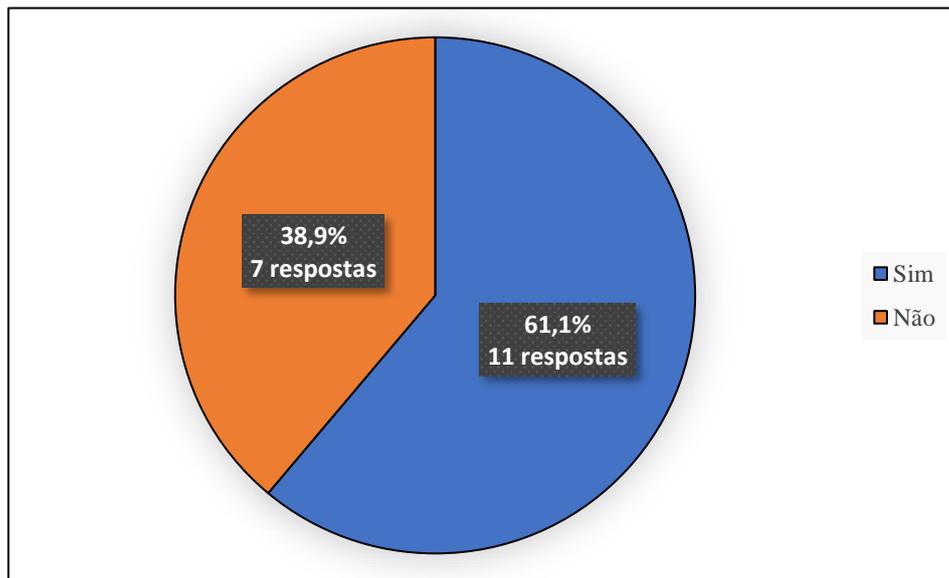
Figura 20: Satisfação dos colaboradores com a formação fornecida pela empresa.



Fonte: Elaboração da autora.

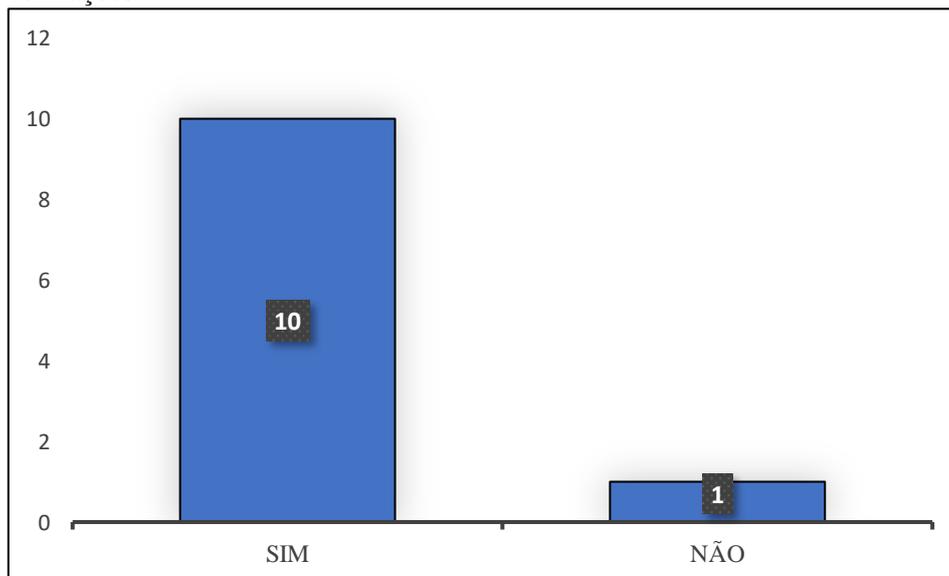
Nesse sentido, tal como demonstra a Figura 21, 11 colaboradores sentem necessidade de recorrer a formações exteriores à empresa para aumentarem o seu conhecimento, dos quais 10 pessoas não se importariam de suportar, eles próprios, os custos dessas mesmas formações (Figura 22).

Figura 21: Necessidade de atualização do conhecimento dos colaboradores de forma individual fora da empresa



Fonte: Elaboração da autora.

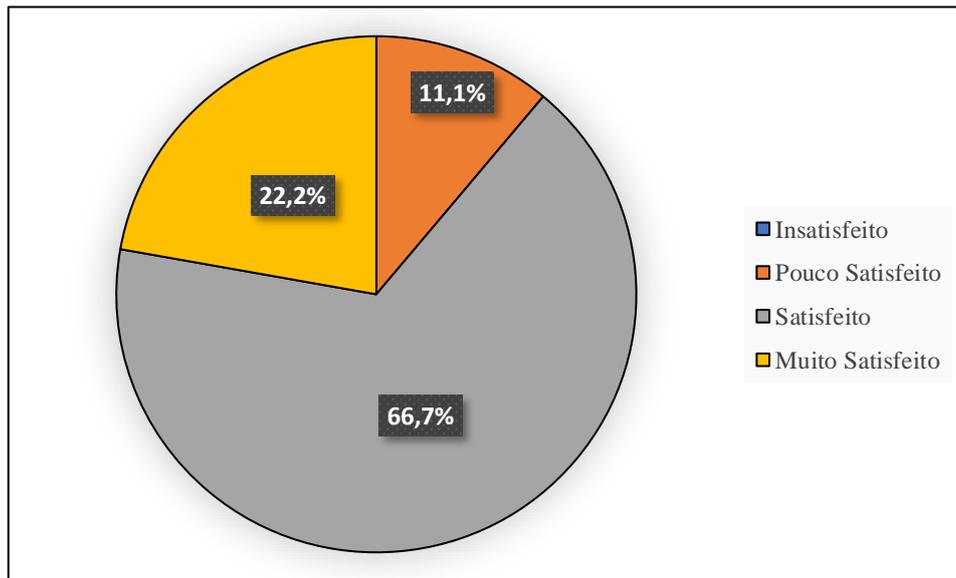
Figura 22: Disponibilidade dos colaboradores para o suporte dos custos dessas formações.



Fonte: Elaboração da autora.

Seguidamente, pretendeu-se analisar a satisfação dos colaboradores relativamente ao apoio fornecido pela empresa no desenvolvimento e alcance dos planos e objetivos de cada indivíduo. A grande maioria (66,7%) sente-se “satisfeita”, apenas 22,2% “muito satisfeita” e, os restantes 11,1% sentem-se “pouco satisfeitos” (Figura 23).

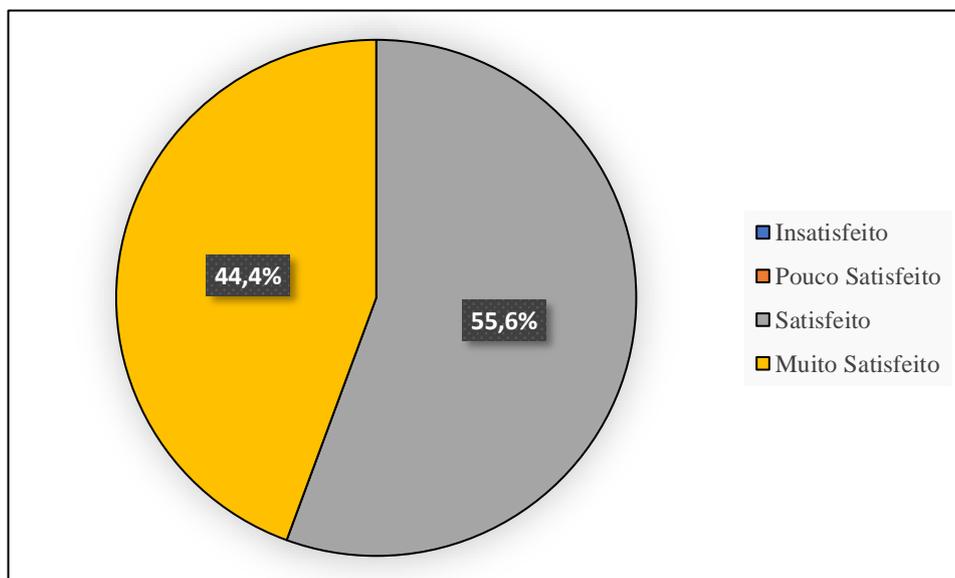
Figura 23: Satisfação dos colaboradores relativamente ao desenvolvimento dos planos e objetivos individuais no prosseguimento dos objetivos organizacionais.



Fonte: Elaboração da autora.

No que concerne à questão da satisfação relativa ao horário de trabalho estabelecido, e seguindo a mesma escala de resposta, todos os colaboradores estão “satisfeitos” ou “muito satisfeitos”, o que aparentemente sugere uma satisfação generalizada de todos os envolvidos (Figura 24).

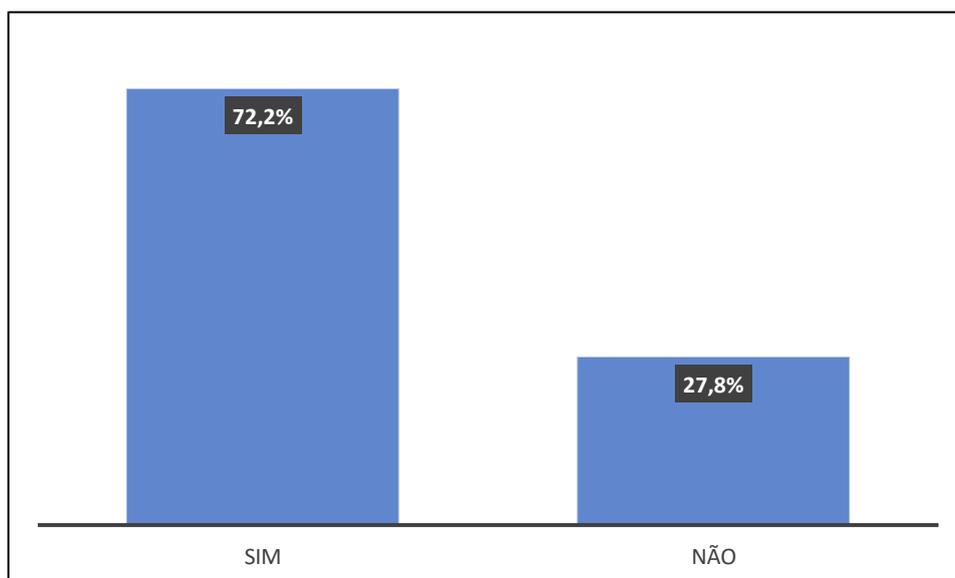
Figura 24: Satisfação dos colaboradores em relação ao horário de trabalho estabelecido.



Fonte: Elaboração da autora.

Questionados se para além do horário normal de trabalho fazem horas extraordinárias na empresa, a maioria dos colaboradores (72,2%) afirmou que sim (Figura 25).

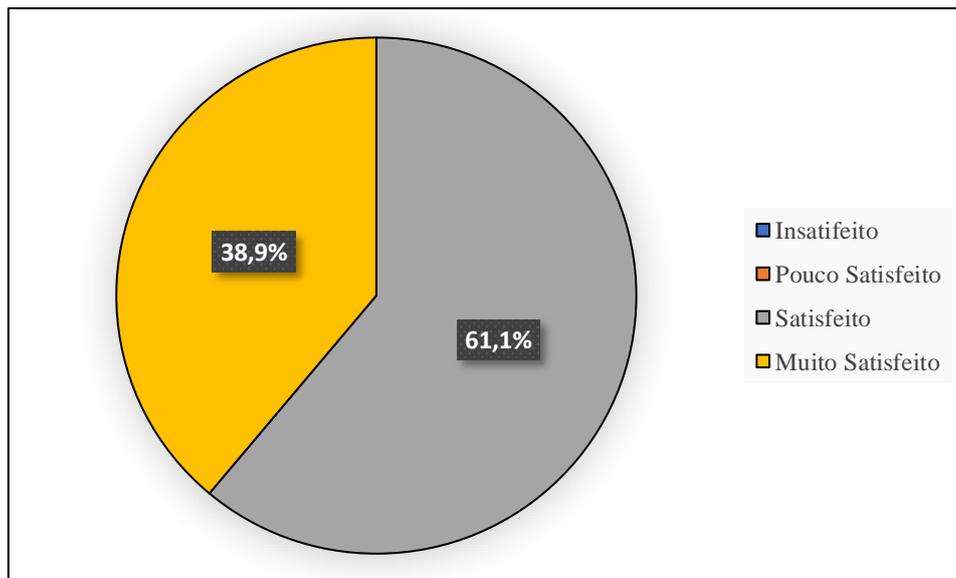
Figura 25: Prática de horas extra pelos colaboradores na Enging.



Fonte: Elaboração da autora.

Surgindo o interesse de analisar se o horário de trabalho estabelecido e as horas extraordinárias trabalhadas pelos colaboradores permitem a conciliação trabalho/família, foi possível obter-se os dados apresentados na Figura 26. Curiosamente, todos os colaboradores exprimiram uma elevada satisfação relativamente às condições oferecidas pela Enging para conciliar a vida pessoal com a profissional, sendo que 61,1% estão “satisfeitos”, e os restantes 38,9% “muito satisfeitos”.

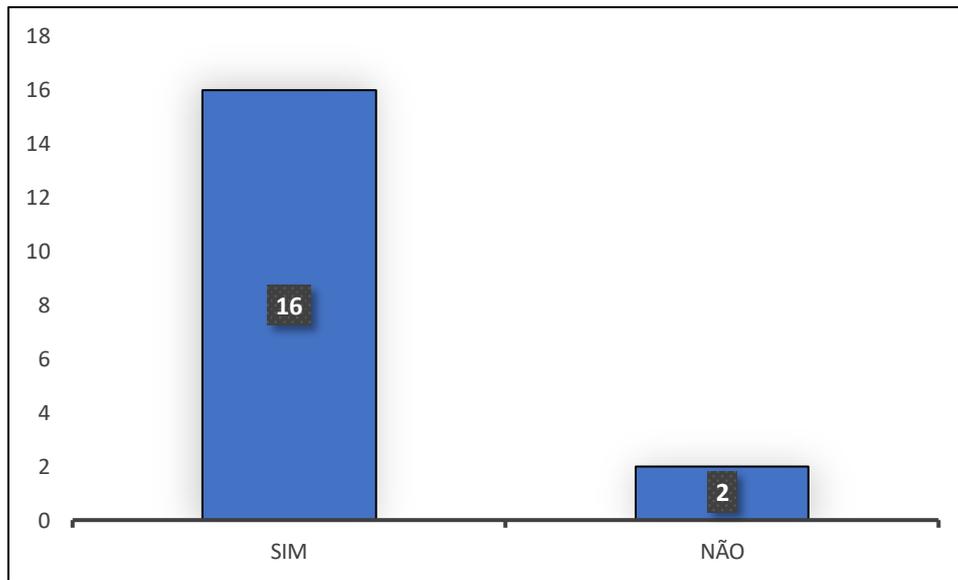
Figura 26: Satisfação dos colaboradores relativamente às condições oferecidas pela empresa para conciliar a vida profissional com a pessoal.



Fonte: Elaboração da autora.

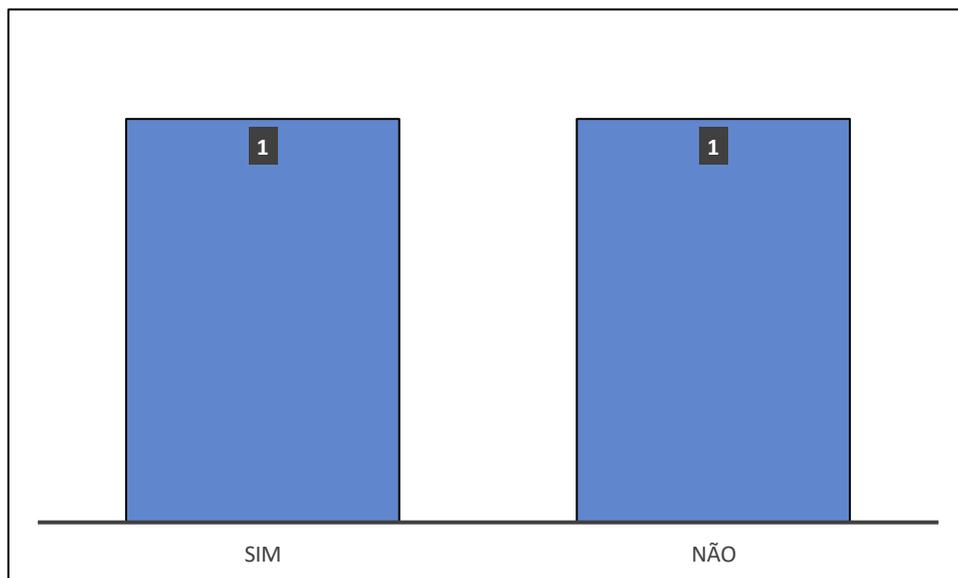
De seguida, de forma a averiguar a existência de diferenças na abordagem e tratamento dos colaboradores pela empresa, conclui-se que 2 dos 18 colaboradores inquiridos consideram que não são tratados de forma justa e equitativa (Figura 27). Numa questão vocacionada para estes 2, ilustrada através de um gráfico na Figura 28, é possível constatar que um destes colaboradores revela já se ter sentido discriminado em contexto de trabalho.

Figura 28: Tratamento justo e equitativo dos colaboradores na Enging.



Fonte: Elaboração da autora

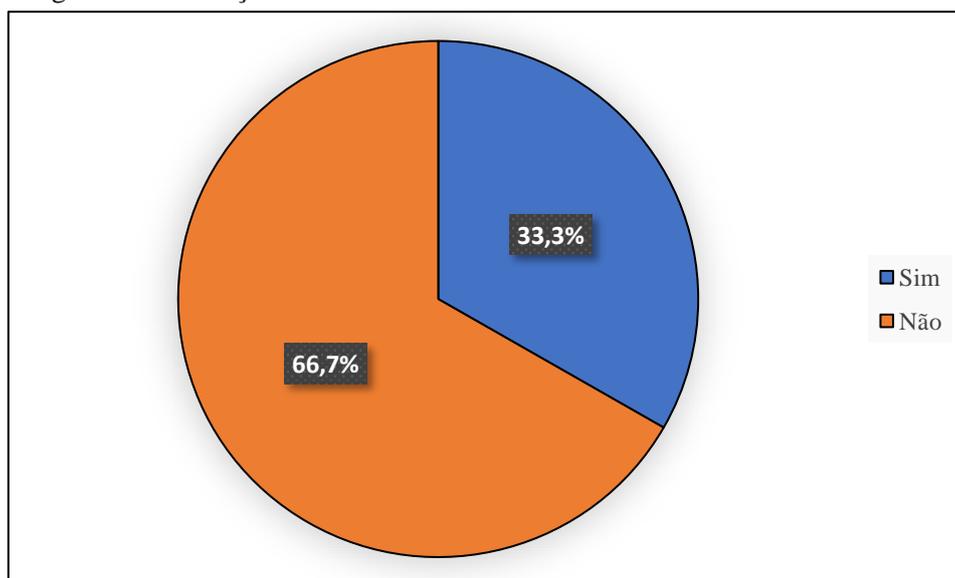
Figura 27: Presença de sentimento de discriminação dos colaboradores por parte da Enging.



Fonte: Elaboração da autora.

De forma a analisar o absentéismo laboral, definido como o atraso ou ausência (justificada ou não) do colaborador ao trabalho, optou-se por desenvolver nesse âmbito um conjunto de questões. Nessas condições, nenhum dos colaboradores auscultados faltou ao trabalho no último ano, no entanto, conforme ilustra a Figura 29, 33,3% sentem vontade de o fazer, referindo essencialmente como motivo o cansaço. Complementarmente, é importante ter em consideração todas as respostas dos colaboradores, sendo por eles apresentadas as seguintes justificações: “quando me sinto mais doente”, “porque acho que é normal em qualquer ser humano! Dias de maior cansaço, por exemplo”, “cansaço”, “nem todas as pessoas acordam com motivação e vontade de trabalhar”, “tratar de assuntos pessoais, utilizar serviços que funcionam em horário idêntico, outros”, e “simplesmente parar e descansar. A carga tem sido muita”.

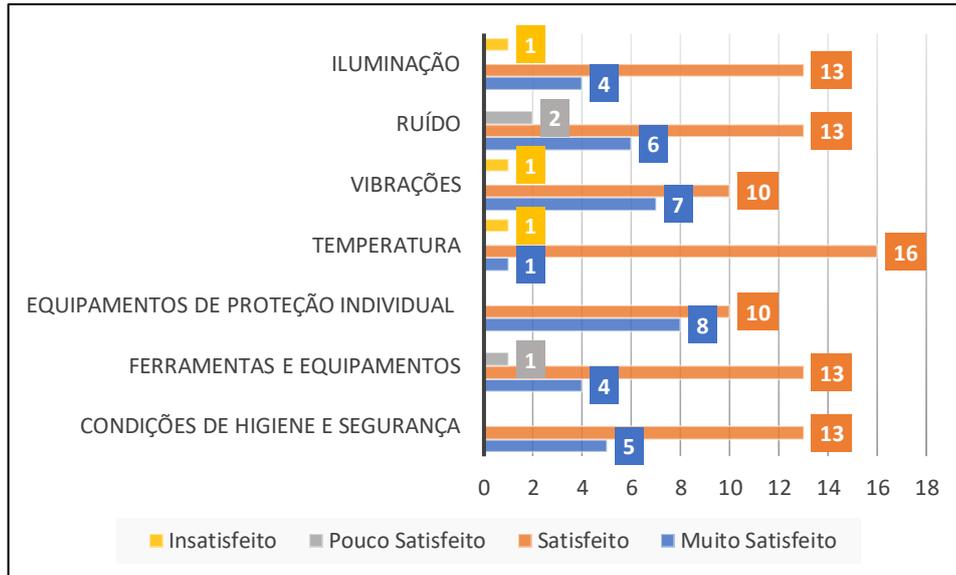
Figura 29: Presença de sentimento de vontade de faltar ao trabalho.



Fonte: Elaboração da autora.

No decorrer do questionário pretendeu-se também efetuar uma análise ao ambiente de trabalho da empresa e o respetivo impacto na satisfação e no desempenho dos colaboradores. Neste contexto, consideraram-se os seguintes fatores: iluminação, ruído, vibrações, temperatura, ferramentas e equipamentos, e condições de higiene e segurança, sendo que o grau de satisfação predominante em todas as categorias foi “satisfeito” e “muito satisfeito” (Figura 30). No entanto, aparentemente o ruído é considerado um dos fatores menos positivos (2 dos colaboradores sentem-se “pouco satisfeitos” com este fator).

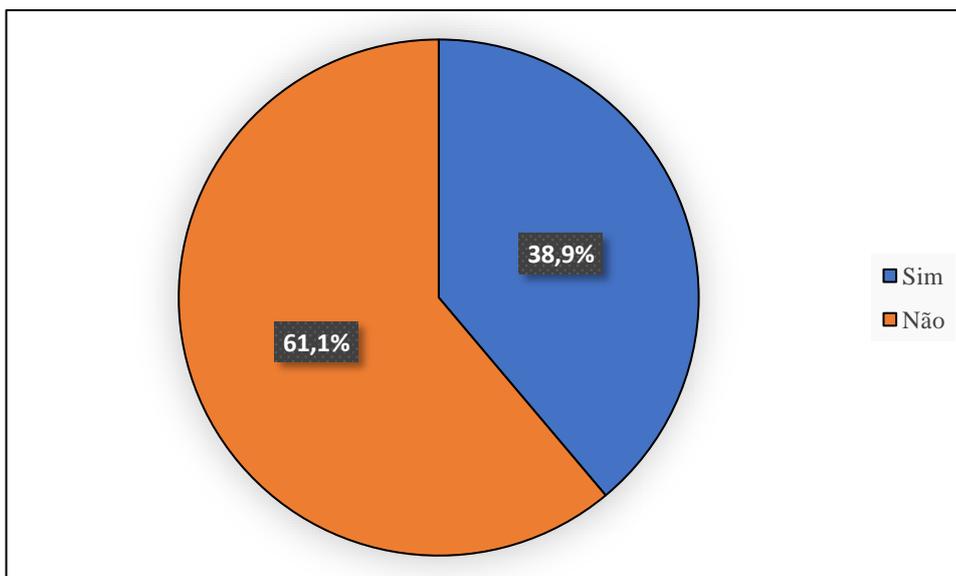
Figura 30: Satisfação dos colaboradores com o ambiente de trabalho da Enging.



Fonte: Elaboração da autora.

A partir destas respostas, interessa também averiguar um outro aspeto: os fatores associados ao ambiente de trabalho exercem repercussões fisiológicas e psicológicas que afetam o desempenho do trabalho dos colaboradores? Assim, através da Figura 31, verifica-se que 38,9% dos colaboradores inquiridos acreditam que um ambiente de trabalho menos favorável os influencia negativamente em termos fisiológicos e psicológicos, e que consequentemente, afeta os seus desempenhos laborais.

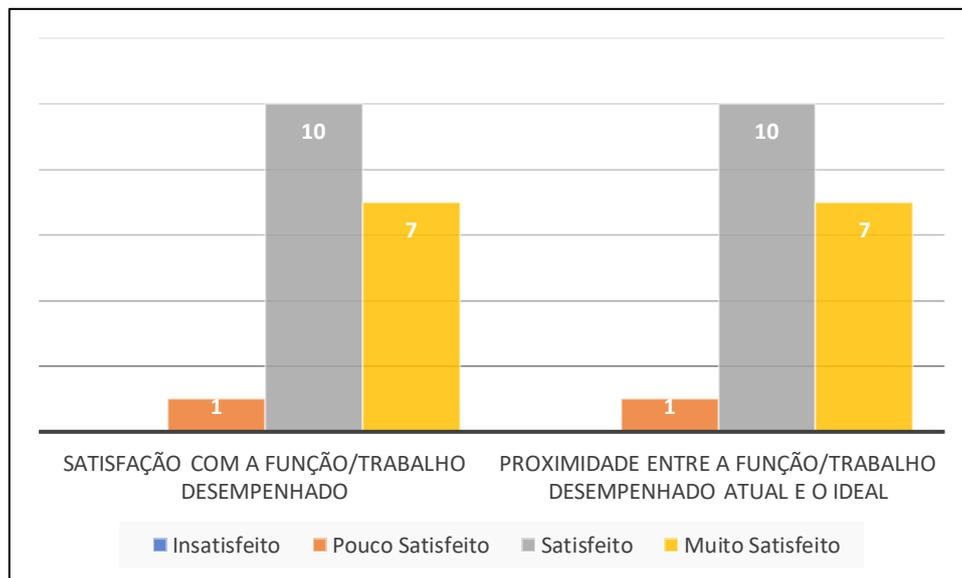
Figura 31: Repercussões fisiológicas e psicológicas do ambiente de trabalho no desempenho do trabalho dos colaboradores da Enging.



Fonte: Elaboração da autora.

Para concluir, considerou-se bastante pertinente analisar o grau de satisfação dos colaboradores relativamente à função desempenhada, bem como sondar se os sentimentos de felicidade e realização profissional se mantêm presentes. Olhando para a Figura 32, é possível retirar que 17 colaboradores se sentem “satisfeitos” ou “muito satisfeitos” com a função e o trabalho desempenhado e, com a proximidade existente com trabalho e funções ideais. Apenas 1 colaborador reconhece estar “pouco satisfeito” com as atividades exercidas no âmbito da sua função.

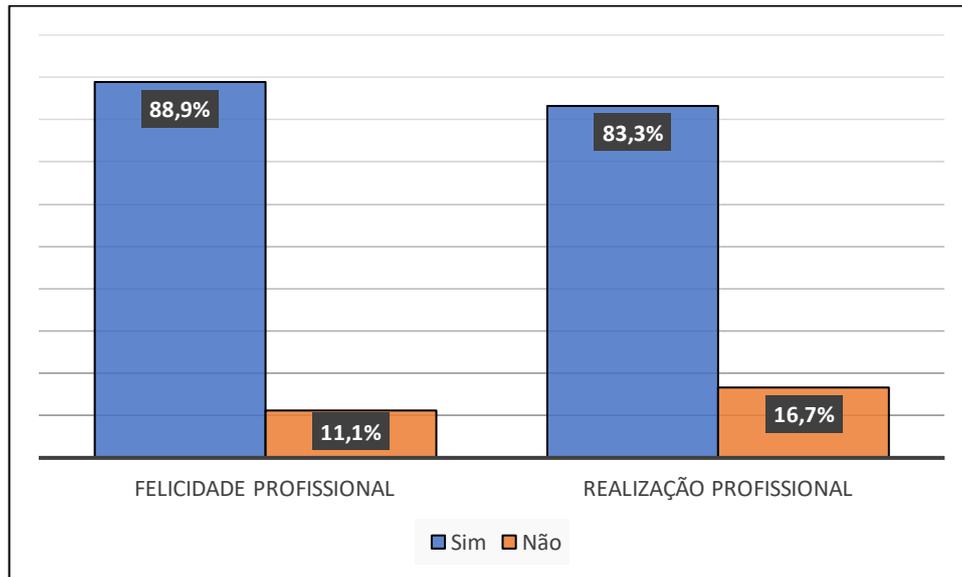
Figura 32: Satisfação dos colaboradores em relação à função/trabalho desempenhado na Enging.



Fonte: Elaboração da autora.

Rematando esta análise quantitativa com as questões relativas aos conceitos de felicidade e realização profissional, e conforme ilustra a Figura 33, a maioria dos membros sente-se profissionalmente feliz na Enging. Na sequência do questionário, os 2 colaboradores que revelam não se sentir felizes, apontaram como justificações as seguintes: “ansiedade no trabalho” e “motivações e objetivos pessoais ainda por realizar”. Sobre a realização profissional, 16,7% exterioriza não se sentir profissionalmente realizado na empresa, argumentado que “as funções contemplam a execução de tarefas repetitivas”, “quero chegar mais longe de onde estou atualmente” e “motivações e objetivos pessoais ainda por realizar”.

Figura 33: Presença dos sentimentos de felicidade e realização profissional.



Fonte: Elaboração da autora.

No capítulo seguinte, dedicado às conclusões, são apresentadas algumas recomendações e sugestões e feito um balanço do estágio realizado.

CAPÍTULO V: CONCLUSÃO

A realização do estágio curricular na Enging – Make Solutions, S.A. foi de facto a melhor opção para a conclusão do Mestrado em Gestão, na medida em que o contacto direto com o mercado de trabalho permitiu consolidar o que foi aprendido durante o percurso académico e adquirir novos conhecimentos, não só a nível profissional como pessoal.

Com as restrições impostas pela pandemia, um dos grandes desafios da realização deste estágio de forma remota passou pela dificuldade em manter o foco, a disciplina e a concentração. No entanto, a boa disposição e a disponibilidade imediata de todos os colaboradores da entidade de acolhimento proporcionaram um agradável ambiente de trabalho, fazendo com que esses desafios fossem facilmente ultrapassados. Hoje considero isso uma grande vitória a todos os níveis, e sinto-me mais preparada para a entrada, que se avizinha, no mercado de trabalho.

As tarefas realizadas durante o período de estágio permitiram o uso e a aplicação de conhecimentos adquiridos em unidades curriculares frequentadas na Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, nomeadamente “Planeamento e Avaliação da Qualidade” e “Comportamento Organizacional II”.

Ao longo desta curta experiência, foram executadas diversas tarefas com algum nível de liberdade e autonomia, sendo sem dúvida muitas as aprendizagens adquiridas. Destaca-se a oportunidade de explorar todas as potencialidades da plataforma *Google Forms*, quer no âmbito das tarefas exigidas, quer no da produção do tema do presente relatório. Além desta, a preparação de *newsletters* informativas e apelativas aos leitores, permitiram estimular a escrita e a criatividade.

Ao nível das competências desenvolvidas, destaca-se, como exemplo, a comunicação. O facto de ter de realizar contactos e reuniões através de diversos meios permitiu desmistificar o receio da estagiária interagir com pessoas já experientes na área. O sentido de compromisso e responsabilidade estiveram presentes durante todo este período, e uma melhor organização foi sem sombra de dúvidas uma competência adquirida.

Além disso, ao nível organizacional, a estagiária considera que esta experiência proporcionou uma visão mais ampla da organização, e concretamente das importantes funções e relações do Departamento da Qualidade e Recursos Humanos com todos os restantes departamentos. Com todos envolvidos num processo de melhoria contínua e de alcance da qualidade, este departamento regista elevados níveis de satisfação dos seus

clientes e reduzidas reclamações, muito por conta das auditorias internas realizadas à saída dos produtos para a garantia da conformidade com os requisitos.

Neste contexto, sabendo que as pessoas são o ativo mais importante de uma organização para se obter a tal desejada qualidade e excelência, a opção pelo tema abordado neste relatório, a “motivação e satisfação dos colaboradores numa perspectiva de qualidade e excelência” deveu-se sobretudo à utilidade deste estudo para a empresa, mas também à vontade de a estagiária aprofundar os conhecimentos nessas áreas.

Organizações que seguem o Modelo da EFQM gerem, desenvolvem e libertam o pleno potencial das suas pessoas, em termos individuais, de equipa e organizacionais como um todo. O questionário dirigido aos colaboradores da Enging com base no Modelo de Excelência da EFQM, permitiu conhecer as perceções da (in)satisfação dos colaboradores sobre os vários parâmetros descritos, e avaliar a sua motivação.

Visto que até à data, a empresa não dispunha de qualquer instrumento neste âmbito que abrangesse todos os itens abarcados, esta poderá ser uma ferramenta bastante útil. Ao dar oportunidade de os colaboradores expressarem as suas opiniões anonimamente, haverá uma maior abertura para que estes refiram obstáculos e constrangimentos que sentem no exercício das suas funções. Desta forma, os colaboradores sentir-se-ão mais valorizados e motivados se existir uma rápida atuação da organização nos problemas por eles sinalizados.

Tanto quanto foi possível aferir, o presente estudo é talvez dos primeiros a combinar os parâmetros abordados, num questionário de avaliação da motivação e satisfação dos colaboradores. Como qualquer outro estudo, também este apresenta algumas limitações, nomeadamente, a não abrangência de outros conteúdos e itens que possam ser relevantes para a análise e avaliação da motivação e satisfação dos colaboradores. Adicionalmente, não tendo sido testado previamente e sendo as perguntas desconhecidas dos inquiridos, ; poder-se-ão ter obtido respostas menos realistas, resultantes da relatividade das opiniões dos colaboradores e das ambiguidades na interpretação das questões do questionário.

De modo a enfrentar os desafios atuais, as organizações devem apostar bastante nos seus colaboradores, e principalmente, criar estímulos, de forma a motivá-los para que possam alcançar, quer os objetivos organizacionais, quer os objetivos pessoais. Quando os colaboradores estão motivados, são mais produtivos, agem com maior satisfação e tendem a desempenhar as suas funções com melhores resultados, muitas vezes acima dos previstos.

Após a análise dos resultados do questionário, e conciliando simultaneamente o conhecimento resultante da integração na empresa e obtido na revisão da literatura efetuada, a estagiária reconhece alguns pontos críticos e propõe à organização algumas sugestões a desenvolver no sentido de melhorar o nível de satisfação e motivação dos seus colaboradores.

De uma forma geral, a Enging privilegia a contratação de colaboradores com habilitações académicas ao nível de mestrado, especificamente na área de trabalho que irão desempenhar, e, com experiência profissional. Porém, é do conhecimento da estagiária, que, quando conveniente, a organização efetua a contratação de colaboradores com habilitações académicas inferiores. A estagiária percebe que, de facto, com base na exigência dos requisitos são selecionados profissionais com excelentes perfis, constituindo uma forte equipa, altamente competente nos diversos domínios, e que, conjuntamente com outros fatores, contribuirá para o sucesso organizacional e o alcance da qualidade. De ressaltar que, embora no geral os colaboradores estejam satisfeitos com a função que desempenham e considerem que o trabalho que realizam está próximo do que idealizaram, sugere-se que durante o processo de recrutamento a organização esclareça ao máximo os candidatos quanto às funções a desempenhar e, entenda também as suas motivações.

Apesar de a Enging disponibilizar aos seus colaboradores formação frequente e adaptada às funções desempenhadas, estes consideram-na insuficiente. Uma vez que se revelam realmente interessados no desenvolvimento dos seus conhecimentos e competências, sugere-se que a empresa aumente o volume de formações (gerais e específicas), consideradas pertinentes para a evolução do indivíduo em termos pessoais e profissionais.

Aparentemente, existe uma boa capacidade de comunicação entre os colaboradores da empresa, subentendendo-se que esta não está diretamente relacionada com os meios de comunicação empregues. Como previsível, de forma a reduzir os contactos sociais no período COVID-19, verificaram-se restrições na empresa ao nível da comunicação presencial/face-to-face. Devido à possibilidade de os colaboradores de áreas não operacionais desempenharem as suas funções de forma remota, estes recorreram ao uso de e-mail, telefone, videoconferência, chat online, SMS, ou outros, para comunicar entre si. Neste âmbito, a estagiária sugere que, logo que possível, a organização adote a comunicação presencial como padrão, pois será essencial em determinadas ocasiões em que a transparência e um nível de entendimento mais elevado sejam críticos. De facto, são

bastantes os benefícios associados ao seu uso, tais como, o fortalecimento das relações de trabalho, as melhores percepções dos sentimentos das pessoas, e o favorecimento de processos de inovação.

Considerando que o ruído gera alguma insatisfação nos colaboradores, e que possivelmente afeta o seu desempenho, resta sugerir à organização o reforço dos equipamentos de proteção individual auditivos dos colaboradores que trabalham na área operacional. E, quanto aos colaboradores que laboram em escritório, sugere-se a implementação de um sistema de controlo ativo do ruído.

Por fim, mesmo que o absentéismo laboral não seja uma realidade vivida na Enging, esta deve averiguar as causas que os colaboradores apontam para a vontade de faltar ao trabalho. Nesse sentido, recomenda-se que a empresa tenha uma atitude empática. Se eventualmente, essa insatisfação estiver relacionada com as recompensas, a empresa deverá entender quais as necessidades e interesses que estimulam os seus colaboradores, por forma, tanto quanto possível, a motivá-los e satisfazê-los. Ainda nessa lógica, os colaboradores da Enging consideram-se maioritariamente reconhecidos, no entanto, muitos deles não se consideram recompensados, possivelmente pelo facto das compensações recebidas não os estimularem totalmente. Aconselha-se, de igual forma, uma atenção a estes aspetos.

Recomendo ainda que, após a implementação de algumas ações de melhoria, a organização repita a aplicação do questionário, potencialmente dentro de um ano. o.

Termino esta fase, afirmando que o estágio representou uma experiência muito positiva e enriquecedora, tanto a nível pessoal como profissional, e espero que a minha contribuição para a Enging tenha sido benéfica. Com a certeza de que o esforço conduz ao profissionalismo, é importante que estejamos motivados e satisfeitos com o trabalho que desempenhamos e sempre atentos às exigências do mercado.

Referências Bibliográficas

Aguilar, L. de, & Souza, R. B. de. (2019). Uma breve análise do potencial da formação continuada como instrumento para o desenvolvimento das competências e habilidades requeridas pelo mercado de trabalho. *Revista de Gestão e Secretariado*, 10(1).

Almeida, L. A. S. (2013). A importância da Comunicação Interna para a Motivação dos Colaboradores . *Exedra Revista Científica*. <http://exedra.esec.pt/wp-content/uploads/2014/09/07.pdf> [22 de outubro de 2021]

Álvarez, A. C. (2005). Los Recursos Humanos en el Modelo EFQM de Excelencia. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*.

Antunes, M. da G., & Pires, A. R. (2006). A qualidade em organizações de serviços na área social : implementação de sistemas de gestão da qualidade em lares para idosos : experiências e reflexões - CORE Reader. *Cadernos de Sociomuseologia n° 25*, 135–158. <https://core.ac.uk/reader/48579620> [15 de setembro de 2021]

APCER. (2015). Guia do Utilizador ISO 9001:2015. Em *Associação Portuguesa de Certificação*. APCER.

APQ. (2021). *Reconhecimentos – EFQM – APQ – Associação Portuguesa para a Qualidade*. <https://apq.pt/reconhecimentos-efqm/reconhecimentos/> [20 de setembro de 2021]

ASQ. (2021a). History of Quality - Quality Management History .

ASQ. (2021b). History of Quality - Quality Management History. <https://asq.org/quality-resources/history-of-quality> [18 de setembro de 2021]

Carapeto, C., & Fonseca, F. (2006). *Administração Pública - Modernização, Qualidade e Inovação*. Edições Sílabo.

Carpinetti, L. C. R. (2017). *Gestão da Qualidade - Conceitos e Técnicas* (3.^a ed.). [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4535466/mod_resource/content/1/Introdução e cap 1 GQ Carpinetti.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4535466/mod_resource/content/1/Introdução_e_cap_1_GQ_Carpinetti.pdf) [18 de setembro de 2021]

Castelo, C. S. C. (2012). *EMPOWERMENT NOS SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS DA UNIDADE LOCAL DE SAÚDE DO NORTE ALENTEJANO*,

E.P.E. [Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Portalegre]. https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/6428/1/Projecto_Mestrado_EGPME_CA_RMEN_CASTELO.pdf [21 de outubro de 2021]

Chipuca, L. (2020). Análise da motivação como catalisador da satisfação e do desempenho profissional dos docentes de Benguela/Angola. *Gestão e Desenvolvimento*, 28. <https://doi.org/10.34632/GESTAOEDESENVOLVIMENTO.2020.9472> [16 de outubro de 2021]

Choupina, A. F. A. (2016). *Liderança e Cultura - Um estudo de caso num Agrupamento de Escolas no Distrito de Vila Real*. Escola Superior de Educação do Politécnico do Porto.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cardoso, C. C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (6.^a ed.). Editora RH.

Dale, B. G. (2003). *Managing Quality* (4^o). Blackwell Publishing Ltd. https://ubblab.weebly.com/uploads/4/7/4/6/47469791/managing_quality_4th_ed.pdf [10 de setembro de 2021]

Dias, J. H., & Paraíso, I. (2011). *O Sistema de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública Portuguesa: Efeitos da sua Prática no Contrato Psicológico dos Colaboradores*.

EFQM. (2003). *Introducing Excellence*. <http://www.efqm.org/partnership> [20 de setembro de 2021]

EFQM. (2009). *People Perception - 2009 Benchmark Report*. EFQM Publications. <https://issuu.com/vingolf/docs/people-perception-teaser> [20 de setembro de 2021]

EFQM. (2012). *EFQM Excellence Model*.

EFQM. (2019). *Modelo EFQM*.

EFQM. (2021). *The EFQM Model*. <https://efqm.org/efqm-model> [19 de setembro de 2021]

ENGINE. (2021a). *About Enging*. <https://www.enging.pt/index.php/about/> [10 de abril de 2021]

ENGINE. (2021b). Manual Acolhimento e Integração do Colaborador. Em *Manual de Acolhimento - Rev.6*.

Fonseca, L., Amaral, A., & Oliveira, J. (2021). Quality 4.0: The EFQM 2020 Model and Industry 4.0 Relationships and Implications. *Sustainability*, 13(6). <https://doi.org/10.3390/SU13063107> [11 de setembro de 2021]

Gead, F., Cruz, L., & Silva, T. (2012). *Value Balanced Scorecard - Ferramentas para atingir a excelência*. Edições Sílabo.

Gomes, P. J. P. (2004). A evolução do conceito de qualidade: dos bens manufaturados aos serviços de informação. *Cadernos BAD*. http://www.las.inpe.br/~perondi/17.10.2011/Gomes_2004_evolucao_conceito_qualidade.pdf [8 de setembro de 2021]

Instituto Português da Qualidade. (2015). Norma Portuguesa EN ISO 9000:2015. Em *Sistemas de Gestão da Qualidade - Fundamentos e Vocabulário* (Vol. 3). IPQ. www.iso.org/iso/foreword.html. [7 de setembro de 2021]

IPN. (sem data). *Incubadora de Empresas*. Instituto Pedro Nunes.

Lagrosen, S., & Lagrosen, Y. (2003). Management of service quality – differences in values, practices and outcomes. *Journal of Service Theory and Practice*, 13(5), 370–381. https://www.researchgate.net/publication/235291356_Management_of_service_quality_-_differences_in_values_practices_and_outcomes [7 de setembro de 2021]

Lourenço, A. R. A. (2018). *Impacto da formação organizacional no comprometimento e satisfação laboral dos colaboradores. Estudo de caso no Sistema Prisional Português (Área Metropolitana de Lisboa)* [Instituto Superior de Gestão]. https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/27981/1/RL_Dissertação_GPH_2018.pdf [21 de outubro de 2021]

Lousas, C. M. S. (2018). *Desenvolvimento de um sistema de gestão da qualidade e implementação da melhoria contínua* [Instituto Politécnico de Bragança]. <https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/17951/1/pauta-relatorio-7.pdf> [12 de setembro de 2021]

Mabasa, A., Donald, F., Hlanganipai, N., Richard, S., & Donald, M. F. (2016). "The relationship between perceived organizational support and organizational

commitment among academics: the mediating effect of job satisfaction . *Investment Management and Financial Innovations*, 13(1). [https://doi.org/10.21511/imfi.13\(3-1\).2016.13](https://doi.org/10.21511/imfi.13(3-1).2016.13) [21 de outubro de 2021]

Melo, M. M. da C. S. D. (2012). *Comunicação interna como fator de motivação dos colaboradores* [Instituto Superior de Economia e Gestão]. <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/10473/1/DM-MMCSDM-2012.pdf> [21 de outubro de 2021]

Mullins, L. J. (2005). *Management and Organisational Behaviour* (7.^a ed.). Prentice Hall Financial Times.

Nascimento, R., Canteri, M. H. G., & Kovaleski, J. (2019). Impacto dos Sistemas de Recompensas na Motivação Organizacional: Revisão Sistemática pelo Método PRISMA. *Revista Gestão & Conexões*, 8(2). <https://doi.org/10.13071/REGEC.2317-5087.2019.8.2.23541.44-58> [21 de outubro de 2021]

Newman, A., Thanacoody, R., & Hui, W. (2011). *The impact of employee perceptions of training on organizational commitment and turnover intentions: a study of multinationals in the Chinese service sector* | Saleh Tamimi - Academia.edu. https://www.academia.edu/49822006/The_impact_of_employee_perceptions_of_training_on_organizational_commitment_and_turnover_intentions_a_study_of_multinationals_in_the_Chinese_service_sector [22 de outubro de 2021]

Pereira, R. Z. (2014). *A produtividade como fator de motivação* [Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto]. <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/71729/2/27635.pdf> [10 de outubro de 2021]

Pimentel, L., & Pires, A. R. (sem data). O Impacto dos Reconhecimentos EFQM na Gestão das Organizações. Em *Estudos*. http://portal.uab.pt/wp-content/uploads/2017/06/RI_ImpactoReconhecimentos.pdf [12 de outubro de 2021]

Pinder, C. C. (2008). *Work Motivation in Organizational Behavior* (2.^a ed.).

Pinto, A., & Soares, I. (2018). *Sistemas de Gestão da Qualidade - Guia para a sua implementação* (2.^a ed.). Edições Sílabo, Lda.

Pires, A. R. (2016). *Sistemas de Gestão da Qualidade* (2.^a ed.). Edições Sílabo.

Real, A. (2014). Objetivos organizacionais - Alexandre Real - Jornal de

https://www.jornaldenegocios.pt/opiniao/colunistas/alexandre-real/detalhe/objetivos_organizacionais [14 de outubro de 2021]

Robbins, S. P. (2006). *Comportamento Organizacional* (11.^a ed.). Pearson. https://admdotunisa.files.wordpress.com/2019/03/robbins_2009_livro_comportamento_organiz.pdf [9 de outubro de 2021]

Serras, P. M. (2014). *A influência dos sistemas de recompensas sobre a satisfação no trabalho* [Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa]. [https://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/5322/1/A influência dos sistemas de recompensas sobre a satisfação no trabalho.pdf](https://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/5322/1/A%20influ%C3%ancia%20dos%20sistemas%20de%20recompensas%20sobre%20a%20satisfa%C3%A7%C3%A3o%20no%20trabalho.pdf) [21 de outubro de 2021]

Tena, A. B., Boulusar, J., & Martin, I. (2016). Performance appraisal and compensation in EFQM recognised organisations: Rhetoric and reality. *Universia Business Review*.

Zarei, E., Najafi, M., Rajaei, R., & Shamseddini, A. (2016). Determinants of job motivation among frontline employees at hospitals in Tehran. *Electronic Physician*, 8(4). <https://doi.org/10.19082/2249> [18 de outubro de 2021]

ANEXOS

Anexo 1 – Questionário: satisfação e motivação dos colaboradores da Enging

Questionário: Satisfação e Motivação dos Colaboradores da ENGING

No âmbito do Estágio Curricular do Mestrado em Gestão da FEUC, e enquanto estagiária no Departamento de Qualidade e Recursos Humanos da ENGING, o presente questionário tem como objetivo avaliar o grau de satisfação dos colaboradores sobre um certo número de itens, de forma a ser alcançada a excelência com base na melhoria contínua da Organização.

Este questionário é de natureza confidencial, anónima e intransmissível, pretendendo-se por isso, que a sua opinião seja o mais pessoal e sincera possível.

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

A sua colaboração é essencial, agradecendo desde já a sua participação!

A. CARATERIZAÇÃO DO CRITÉRIO PESSOAS

1. PLANEAMENTO E RECRUTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

1.1. Qual o nível de qualificação profissional que considera que a ENGING procura preferencialmente para o recrutamento dos colaboradores? *

- Curso Técnico-Profissional
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento
- Não sei

1.2. A ENGING privilegia pessoas com experiência para ingressarem na empresa? *

*

Sim

Não

1.3. A área para o qual foi contratado é a sua área de formação académica? *

Sim

Não

2. IDENTIFICAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DO CONHECIMENTO E DAS COMPETÊNCIAS DOS COLABORADORES

2.1. Quando iniciou funções no departamento a que pertence, beneficiou de manual de acolhimento, formação ou outros? *

Sim

Não

2.2. Recebe por parte da empresa formação frequente específica e adequada à função que desempenha? *

Sim

Não

2.3. Como profissional, atualiza de forma individual o seu conhecimento fora do contexto empresarial... *

	Sim	Não
2.3.1. ...na respetiva área de formação?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.3.2. ...na respetiva área de trabalho da empresa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. ENVOLVIMENTO E EMPODERAMENTO DOS COLABORADORES

3.1. São utilizados inquéritos ou outros meios para avaliar a sua opinião sobre diversos assuntos relevantes para a empresa? *

- Sim
- Não

3.2. É solicitada a sua opinião relativamente ao estabelecimento dos objetivos e prioridades do departamento a que pertence? *

- Sim
- Não

3.3. Considera que as sugestões que propõe para o seu departamento são estudadas e implementadas? *

- Sim
- Não

3.4. Considera que as sugestões que propõe para a empresa são estudadas e implementadas? *

Sim

Não

3.5. Tem autonomia para decidir como deve executar o trabalho no seu departamento? *

Sim

Não

*** Se respondeu Sim em 3.5, responda à questão 3.5.1.**

3.5.1. Qual o grau dessa autonomia? *

Baixo

Moderado

Elevado

3.6. O trabalho em equipa é uma prática frequente na ENGING? *

Sim

Não

3.7. Participa no processo de elaboração do plano de atividades da ENGING? *

Sim

Não

4. COMUNICAÇÃO INTERNA

4.1. Considera que existe um bom clima organizacional na ENGING? *

- Sim
- Não

4.2. Considera que existe à-vontade suficiente para comunicar com os seus colegas? *

- Sim
- Não

*** Se respondeu Sim em 4.2, responda à questão 4.2.1.**

4.2.1. Avalie a qualidade da comunicação existente com os seus colegas. *

- Baixa
- Moderada
- Elevada

4.3. Quais os canais de comunicação mais usados pelos colaboradores na empresa?

(responda à questão, assinalando as opções, quer para a fase pré-Covid, quer para a atual fase de pandemia que o país atravessa)

	Pré-COVID-19	Atualmente
Face-to-face presencial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E-mail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Telefone	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SMS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Videoconferência	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Chat Online (WhatsApp, LinkedIn, Facebook, Instagram...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.4. Avalie o nível de apoio e encorajamento mútuo entre os vários colaboradores e pessoas da ENGING? *

- Baixo
- Moderado
- Elevado

4.5. Os colaboradores são informados sobre factos e situações relevantes da empresa? *

- Sim
- Não

5. RECONHECIMENTO E COMPENSAÇÃO DOS COLABORADORES

5.1. Considera que é reconhecido pelo trabalho que desempenha na ENGING? *

- Sim
- Não

5.2. É recompensado de alguma forma pelo seu trabalho na ENGING (excluindo a remuneração salarial)? *

- Sim
- Não

*** Se respondeu Sim em 5.2, responda à questão 5.2.1.**

5.2.1. Qual a compensação? *

- Prémio Monetário
- Flexibilidade Horária
- Dias de férias
- Agradecimento Público
- Outras Regalias

6. SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO

6.1. Todos os equipamentos e ferramentas utilizadas pela empresa são adequadas aos trabalhos que desempenha? *

Sim

Não

*** Se respondeu Não em 6.1, responda à questão 6.1.1.**

6.1.1. Quais são esses equipamentos e ferramentas?

Sua resposta

6.2. Em que grau considera que a ENGING disponibiliza equipamentos apropriados de proteção individual (EPI's) ou outros que reduzam a exposição aos diversos perigos e acidentes? *

Baixo

Moderado

Elevado

6.3. São realizados exames de saúde periódicos que atestam a condição de saúde dos colaboradores? *

Sim

Não

B. CARATERIZAÇÃO DO CRITÉRIO RESULTADOS DAS PESSOAS

1. Conhece a missão e visão, com base nos valores da ENGING? *

- Sim
- Não

2. Sente-se comprometido para com a ENGING? *

- Sim
- Não

3. Considera que são desenvolvidas as suas competências e capacidades? *

- Sim
- Não

4. Na sua opinião, a formação fornecida pela empresa é suficiente para aumentar o seu conhecimento e desempenhar de forma eficiente e eficaz a sua função no departamento? *

- Insatisfeito
- Pouco Satisfeito
- Satisfeito
- Muito Satisfeito

4.1. Sente necessidade de atualizar de forma autónoma e independente o seu conhecimento através de formações fora da empresa? *

- Sim
- Não

*** Se respondeu Sim em 4.1, responda à questão 4.1.1.**

4.1.1. Se sim, suportaria os custos dessas formações do seu próprio rendimento? *

- Sim
- Não

5. Até que ponto sente que a empresa ajuda os colaboradores a atingir os planos e objetivos individuais no prosseguimento dos objetivos organizacionais? *

- Insatisfeito
- Pouco Satisfeito
- Satisfeito
- Muito Satisfeito

6. Reconhece que enquanto colaborador, trabalha numa empresa que respeita as regras de Segurança e Saúde no Trabalho? *

- Sim
- Não

*** Se respondeu Sim em 6, responda à questão 6.1.**

6.1. Se não, porquê?

Sua resposta

7. Como se sente em relação ao horário de trabalho estabelecido? *

- Insatisfeito
- Pouco Satisfeito
- Satisfeito
- Muito Satisfeito

7.1. Normalmente, costuma fazer horas extra na empresa? *

- Sim
- Não

7.2. Até que ponto está satisfeito com as condições que a ENGING oferece para conciliar a sua vida profissional na empresa com a vida pessoal? *

- Insatisfeito
- Pouco Satisfeito
- Satisfeito
- Muito Satisfeito

8. Considera que a ENGING trata de forma justa e equitativa os seus colaboradores? *

- Sim
- Não

*** Se respondeu Não em 8, responda à questão 8.1.**

8.1. Já se sentiu discriminado? *

- Sim
- Não

9. No último ano, tem faltado ao trabalho? *

- Sim
- Não

*** Se respondeu Sim em 9, responda à questão 9.1.1.**

9.1.1. Quais os motivos dessa falta ao trabalho? *

- Questões pessoais
- Assistência à família
- Desmotivação
- Outros

*** Se respondeu Não em 9, responda à questão 9.1.2.**

9.1.2. Por vezes, sente vontade de faltar? *

Sim

Não

*** Se respondeu Sim em 9.1.2, responda à questão 9.1.2.1.**

9.1.2.1. Porquê?

Sua resposta

10. Está satisfeito com o seu ambiente de trabalho, relativamente aos seguintes fatores? *

	Insatisfeito	Pouco Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito
Iluminação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ruído	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vibrações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Temperatura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Equipamentos de Proteção Individual (EPI's)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ferramentas e equipamentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Condições de Higiene e Segurança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10.1. Os fatores anteriormente mencionados exercem repercussões fisiológicas e psicológicas que afetam o desempenho do seu trabalho? *

Sim

Não

11. Como colaborador da ENGING... *

Insatisfeito Pouco Satisfeito Satisfeito Muito Satisfeito

11.1. ...quão satisfeito está com a função e o trabalho que desempenha?

11.2. ... quão próximo é a função e o trabalho que desempenha atual do desejado?

11.3. Como colaborador da ENGING, sente-se profissionalmente feliz? *

Sim

Não

*** Se respondeu Não em 11.3, responda à questão 11.3.1.**

11.3.1. Justifique a sua resposta.

Sua resposta

11.4. Como colaborador da ENGING, sente-se profissionalmente realizado? *

Sim

Não

*** Se respondeu Não em 11.4, responda à questão 11.4.1.**

11.4.1. Justifique a sua resposta.

Sua resposta

Fonte: Elaboração da autora.

Nota: Questionário desenvolvido no *Google Forms*.