



UNIVERSIDADE D
COIMBRA

Kelly Rafael Deodato

**A GESTÃO DA QUALIDADE: UM FATOR CHAVE PARA
A MODERNIZAÇÃO DO SETOR PÚBLICO**
UM ESTUDO DE CASO APLICADO A UMA INSTITUIÇÃO DE
ENSINO SUPERIOR PÚBLICA

VOLUME 1

Dissertação no âmbito do Mestrado em Administração Público-Privada
orientada pela Professora Doutora Fernanda Paula Oliveira e apresentada à
Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra.

outubro de 2021

Kelly Rafael Deodato

A Gestão da Qualidade: Um fator chave para a modernização do setor público
Um estudo de caso aplicado a uma Instituição de Ensino Superior Pública

Quality Management: A key factor to public sector modernization
A case study applied to a Public Higher Education Institution

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

Orientadora: Professora Doutora Fernanda Paula Marques de Oliveira

Coimbra, 2021

“As nuvens mudam sempre de posição, mas são sempre nuvens no céu. Assim o devemos ser todo o dia, mutantes, porém sempre leais com o que pensamos e sonhamos; lembre-se, tudo se desmancha no ar, menos os pensamentos.”

Paulo Beleki

Aos meus pais.

Agradecimentos

A conclusão deste trabalho final representa o culminar de uma caminhada repleta de aprendizagens, experiências, oportunidades e momentos inesquecíveis, tendo sido, acima de tudo, uma viagem de autoconhecimento e de crescimento pessoal e profissional. Esta jornada não poderia ter sido mais enriquecedora e gratificante pelas valiosas lições de vida que levo comigo para as próximas etapas que me esperam. De facto, aprendi que a verdadeira chave do sucesso reside em nós e na nossa iniciativa de buscar pela melhor versão de nós próprios, fazendo dos obstáculos verdadeiras aprendizagens. Esta vitória resultou, assim, da soma de todos os meus esforços diários, mas também contou com o apoio de certas pessoas às quais gostaria, agora, de deixar o meu especial agradecimento.

Ao meu pai e à minha mãe que sempre acreditaram nas minhas capacidades e me apoiaram em todas as escolhas que fiz. Obrigada por me ajudarem a concretizar um dos meus maiores sonhos, serão sempre o meu porto seguro e a minha maior fonte de inspiração.

Ao Gonçalo pelo carinho, apoio e pela força e motivação que me deste desde o primeiro dia desta aventura. Mesmo longe, estiveste sempre presente e tão perto do meu coração.

À minha família e aos meus amigos pelo orgulho, carinho e apoio que nunca deixaram de fazer sentir apesar dos quilómetros de distância que nos separavam e um especial agradecimento à Vitalina que sempre soube dizer as palavras certas no momento certo.

À Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra, a todos os seus professores que me acompanharam ao longo da minha formação académica e, em particular, à Professora Doutora Fernanda Paula Oliveira, por todo o seu apoio, disponibilidade e confiança que me transmitiu como orientadora deste relatório.

À Escola Superior de Tecnologia e Saúde de Coimbra, em especial ao Sr. Presidente João Joaquim, à Doutora Marta Vasconcelos, ao Doutor Carlos Pina e à Doutora Margarida Dias, pela experiência, pela vossa amizade e confiança e pelas preciosas lições de vida que me ensinaram, entre as quais cito “por vezes, sentimos que aquilo que fazemos não é senão uma gota de água no mar, mas o mar seria menor se lhe faltasse uma gota” (Madre Teresa de Calcutá).

Por fim, a ti Coimbra, às memórias e aos segredos da tua cidade que levo comigo para a vida. Os sonhos nascem em ti e para sempre fica a esperança de um dia poder a ti voltar. A Coimbra, com saudade.

Resumo

O presente relatório visa destacar a importância da implementação de princípios e de práticas de gestão de qualidade na Administração Pública, em geral, e nas Instituições de Ensino Superior Públicas, em particular, complementando o estudo com as atividades concretizadas e a experiência adquirida através do estágio curricular, realizado no Gabinete de Gestão da Qualidade da Escola Superior de Tecnologia e Saúde de Coimbra.

No quadro de uma sociedade moderna, a qualidade ganhou um especial relevo no paradigma dos serviços públicos, refletindo o processo de modernização da Administração Pública, uma das principais preocupações atuais do Governo, que procura melhorar o seu funcionamento, tornando-a mais eficiente, inovadora, tecnológica e mais próxima do cidadão. Para as Instituições de Ensino Superior Públicas em particular, a adoção de práticas de gestão da qualidade pode, igualmente, constituir um fator de competitividade e de sustentabilidade para a organização, garantindo o seu sucesso e uma capacidade de resposta de maior qualidade para o interesse geral. Para tal, é fundamental o contributo de todos os colaboradores da instituição, cujo envolvimento e compromisso constituem fatores chave para alcançar a excelência na qualidade do desempenho e da cultura organizacional.

No entanto, a complexidade do setor público, traduzida pelos fins que se propõe realizar ou pela sua tradicional cultura enraizada, gere a persistência de algumas lacunas no âmbito da gestão da qualidade que, como pretende demonstrar o presente relatório, podem constituir verdadeiros entraves no processo de modernização do aparelho público. Neste sentido, o relatório destina-se a analisar o impacto de essas lacunas na cultura e no desempenho organizacional e perceber de que forma podem ser ultrapassadas com o auxílio de diversos instrumentos fundamentais de gestão da qualidade, que, para além de analisar e avaliar a performance da organização, ajudam a projetar estrategicamente a sua melhoria contínua.

Palavras-chave: Qualidade, Modernização da Administração Pública, Instituições de Ensino Superior Públicas, Sistema Interno de Garantia da Qualidade, Indicadores de Desempenho

Abstract

The present report aims to highlight the importance of implementing quality management principles and practices in Public Administration, in general, and in Public Higher Education Institutions, in particular, complementing the study with the activities carried out and the experience gained through the internship curricular, held at the Quality Management Office of Coimbra Health School.

In a modern society framework, quality gained ground in the public service paradigm, reflecting the evolution of the Public Administration modernization process, one of the main concerns of the Government, who look for improve its function, making it more efficient, innovative, technological and closer to the citizen. To the Public Higher Education Institutions in particular, the adoption of quality management practices can also constitute an important factor of competitiveness and sustainability, guaranteeing their success and a higher quality response capacity for the general interest. To this end, the contribution of all employees of the organization is essential, whose involvement and commitment are a key factors to achieve excellence in the quality of the performance and the organizational culture.

However, the public sector complexity, translated by the purposes it proposes to achieve or by its traditional ingrained culture, generates the persistence of some gaps in the quality management field that, as this report intends to demonstrate, can constitute real obstacles to the public sector modernization process. In this sense, the report aims to analyse the impact of these difficulties on organizational culture and performance and understand how they can be overcome through several fundamental quality management instruments, which, besides analysing and evaluating the organization's performance, also help to strategically project its continuous improvement.

Key Words: Quality, Public Administration Modernization, Public Higher Education, Internal Quality Assurance System, Key Performance Indicators

Lista de Siglas

A3ES – Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior

AP – Administração Pública

BM – Banco Mundial

BSC – Balanced Scorecard

CAE – Comissão de Avaliação Externa

CAF – Common Assessment Framework

DGAP – Direção-Geral da Administração Pública

EFQM – European for Quality Management

EHEA – European Higher Education Area

ENQA – European Association for Quality Assurance in Higher Education

ESG – Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education

ESTeSC – Escola Superior de Tecnologia e Saúde de Coimbra

FMI – Fundo Monetário Internacional

GQT - Gestão da Qualidade Total

IES – Instituto de Ensino Superior

IPC – Instituto Politécnico de Coimbra

NPM – New Public Management

NQA – Nível de qualidade aceitável

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

PDCA – Plan, Do, Check, Act

PI – Partes Interessadas

SIADAP – Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública

SIGQ – Sistema Interno de Garantia da Qualidade

TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação

Índice

Resumo	6
Abstract.....	7
Lista de Siglas	8
Índice	9
Índice de Tabelas	11
Índice de Figuras.....	12
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO.....	13
1.1. Contexto da Investigação	13
1.2. Objetivos da Investigação	15
1.3. Estrutura do Trabalho.....	15
CAPÍTULO II – REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	17
2.1. Introdução	17
2.2. Evolução do Processo de Modernização da Administração Pública	18
2.2.1. Administração Pública Tradicional	19
2.2.2. New Public Management	21
2.2.3. Governance.....	23
2.2.4. Em Portugal	25
2.3. Conceito e evolução da Qualidade	29
2.3.1. Gestão pela Qualidade Total	31
2.3.2. Instrumentos de Gestão da Qualidade	33
2.4. Qualidade nas Instituições de Ensino Superior.....	37
2.4.1. Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior - A3ES.....	38
2.5. Conclusão.....	40

CAPÍTULO III – ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E SAÚDE DE COIMBRA	43
3.1. Apresentação da Escola Superior de Tecnologia e Saúde de Coimbra.....	43
3.2. Política de Qualidade do Instituto Politécnico de Coimbra	44
3.3. Sistema Integrado de Garantia da Qualidade do Instituto Politécnico de Coimbra..	45
3.4. Gabinete de Planeamento e Gestão da Qualidade da ESTeSC	49
3.4.1. Questionário sobre o Grau de Satisfação dos Colaboradores da ESTeSC	53
3.4.2. Análise dos resultados	54
3.4.3. Análise SWOT e Plano Estratégico de Ação	61
3.5. Conclusão.....	64
CONCLUSÕES	66
Conclusão Geral	66
Implicações para a Administração Pública (Ensino Superior).....	68
Limitações e recomendações para trabalhos futuros.....	68
BIBLIOGRAFIA	69
ANEXOS	76
Anexo I - Evolução do conceito da qualidade na AP em Portugal	77
Anexo II – Questionário de Satisfação para Colaboradores da ESTeSC.....	78

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Eixos e Objetivos Estratégicos da ESTeSC.....	50
Tabela 2 - Relatório de Atividades	52
Tabela 3 - Plano Anual de Atividades e Orçamento da ESTeSC	52
Tabela 4 - N.º total de respostas.....	53
Tabela 5 - Satisfação dos Colaboradores com a Organização	56
Tabela 6 - satisfação dos colaboradores com a gestão e os sistemas de gestão.....	57
Tabela 7 - satisfação dos colaboradores com as condições de trabalho	58
Tabela 8 - Satisfação dos colaboradores com o desenvolvimento da carreira.....	58
Tabela 9 - Qual o seu conhecimento em relação ao atual sistema de avaliação de desempenho?.....	59
Tabela 10 - Satisfação dos colaboradores com o sistema de avaliação de desempenho	59
Tabela 11 - Concordância dos colaboradores com o sistema de avaliação do desempenho.....	59
Tabela 12 - Níveis de motivação dos colaboradores	60
Tabela 13 - Satisfação dos colaboradores com a Liderança (Dirigente Máximo e/ou Dirigentes Intermediários)	61

Índice de Figuras

Figura 1 - Características do Modelo Burocrático.....	19
Figura 2 - Diferenças entre Nova Gestão Pública e Nova Governação Pública.....	23
Figura 3 - Modelo EFQM (versão 2020).....	26
Figura 4 - Modelo da Estrutura da CAF.....	27
Figura 5 - Evolução do conceito da qualidade.....	30
Figura 6 - Técnicas de Gestão da Qualidade.....	33
Figura 7 - Aplicação do BSC na esfera privada.....	34
Figura 8 - Aplicação do BSC na esfera pública.....	35
Figura 9 - Aplicação do BSC.....	36
Figura 10 - Aplicação do BSC às IES.....	36
Figura 11 - Macro-organograma funcional do POLITÉCNICO DE COIMBRA.....	43
Figura 12 - Macro-organograma funcional da unidade orgânica de Ensino.....	44
Figura 13 - Normas, Legislação e Outras Referências de Suporte do SIGQ do IPC.....	45
Figura 14 - Macroprocessos, Processos e Subprocessos do IPC.....	48
Figura 15 - Referenciais A3ES e sua ligação aos MP.....	48
Figura 16 - Ciclo de melhoria contínua PDCA.....	49
Figura 17 – Idade.....	54
Figura 18 - Habilitação Académica.....	55
Figura 19 - Antiguidade na Administração Pública.....	55
Figura 20 - Tipo de Vínculo.....	55
Figura 21 – Carreiras.....	56
Figura 22 - Análise SWOT.....	61
Figura 23 - Plano Estratégico de Ação.....	63

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

1.1. Contexto da Investigação

O presente relatório foi elaborado com vista a proceder à conclusão do ciclo de estudos conducente ao grau de mestre em Administração Público-Privada, ministrado pela Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra. A realização do relatório contou com a concretização de um estágio curricular que decorreu entre os meses de outubro de 2020 e fevereiro de 2021.

O estágio curricular realizou-se na Escola Superior de Tecnologia e Saúde de Coimbra (ESTeSC), um dos Institutos de Ensino Superior (IES) que integra o Instituto Politécnico de Coimbra (IPC). As atividades realizadas durante esse período decorreram no âmbito do Gabinete de Planeamento e Gestão da Qualidade da Escola. Como tal, o presente relatório pretende analisar a importância da garantia da qualidade e dos respetivos instrumentos estratégicos de gestão para o processo de modernização do setor público, nomeadamente das IES.

Os efeitos do fenómeno da globalização mudaram drasticamente as regras de jogo do mercado, às quais as organizações públicas também não ficaram imunes, procedendo ao reajustamento da sua missão e das suas decisões estratégicas à nova realidade, marcada pelas mudanças constantes e céleres, próprias de uma sociedade moderna, inovadora, da tecnologia e do conhecimento (Correia, Mendes, & Freire, 2019). À medida que as inovações tecnológicas agilizaram as barreiras do espaço e do tempo, promoveu-se a abertura do mercado e, conseqüentemente, um ambiente altamente dinâmico e cada vez mais competitivo entre as organizações. Perante este novo cenário, a gestão eficiente do desempenho e a sustentabilidade das organizações tornaram-se fatores chave para que as mesmas conseguissem (sobre)viver no mercado (Lopes, 2014). Como tal, o foco das organizações públicas redirecionou-se para a obtenção de vantagem competitiva, obtida através da capacidade de resiliência e de inovação, para poder satisfazer as necessidades dos cidadãos, cada vez mais seletivos e exigentes perante a crescente oferta do mercado (Marques, 2008). Neste contexto mais competitivo, as organizações procuraram implementar princípios e práticas de gestão mais eficientes e mais eficazes, que garantissem uma maior qualidade dos seus produtos e serviços e a necessária melhoria contínua do seu desempenho (Feliz, 2020).

Para além dos efeitos do fenómeno da globalização, os profundos cortes orçamentais neste setor, devido ao défice da balança pública, também promoveram diversas transformações no paradigma dos serviços públicos (Alves, 2018). Neste sentido, a AP foi desafiada a melhorar a qualidade não só dos seus serviços, mas também da forma como procede à sua prestação, com o intuito de a tornar mais eficiente, eficaz, menos burocrática, mais flexível, inovadora, tecnológica e mais próxima do cidadão (Correia et al., 2020). Maioritariamente importados do setor privado, estes princípios refletem, assim, o processo de modernização da AP, que visa a melhoria contínua dos seus modelos de gestão para satisfazer com maior qualidade o interesse geral (Correia et al., 2020).

Desta forma, o presente relatório visa abordar a qualidade numa perspetiva de Gestão da Qualidade Total (GQT), demonstrando que o conceito não se resume apenas à conformidade do produto ou do serviço com as suas especificações, mas constitui antes um sistema de gestão que se estende a todos os níveis da organização e requer, deste modo, uma atitude empreendedora, inovadora e pró-ativa da sua parte e, acima de tudo, o compromisso e o envolvimento de todos os seus colaboradores e de todas as suas partes interessas (PI), com vista a melhoria contínua da sua performance (Marques, 2008). Trata-se, assim, de um processo a nível cultural que procura alcançar a excelência na qualidade do seu desempenho e da sua cultura organizacional.

Para tal, existem diversas técnicas e ferramentas estratégicas de apoio à implementação, à manutenção e ao cumprimento de boas práticas de qualidade, como o *Common Assessment Framework* (CAF), o mais utilizado no âmbito da AP, que assenta no modelo de excelência *European Foundation for Quality Management* (EFQM). No quadro das IES, apresentar-se-á o Sistema Interno de Garantia da Qualidade (SIGQ), que reflete os padrões de referência europeus, definidos pela *European Association for Quality Assurance in Higher Education* (ENQA), e nacionais, estabelecidos pela Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES) (Fonseca, 2016).

Neste âmbito, apresentam-se ainda o método do *Plan, Do, Check, Act* (PDCA) e o *Balanced Scorecard* (BSC) que, apesar de serem ferramentas de gestão da qualidade próprias da esfera privada, são frequentemente aplicadas pelo SIGQ do IPC e pela ESTeSC para medir eficientemente o seu grau de desempenho e traçar estrategicamente o seu plano de ação, de forma a alcançar a melhoria contínua da sua performance.

1.2. Objetivos da Investigação

Com base no exposto, o presente relatório visa realçar a importância da garantia da qualidade na AP, em geral, e nas IES, em particular, tendo em conta que a adoção de políticas de gestão da qualidade pode constituir um verdadeiro fator de competitividade e de sustentabilidade para as organizações, e, como tal, um recurso estratégico fundamental para garantir o sucesso das mesmas (Correia et al., 2019). Para tal, é imprescindível o compromisso e o envolvimento de todos os colaboradores da instituição, tendo em conta que a qualidade é transversal a todos os níveis da organização, constituindo-se como um processo cultural.

Embora existam diversos instrumentos de apoio às organizações no âmbito da gestão da qualidade, a verdade é que ainda persistem algumas dificuldades na prossecução da excelência na qualidade da cultura organizacional, pela complexidade dos fins que o setor público se destina a concretizar e, principalmente, pela sua cultura tradicionalmente enraizada (Correia et al., 2020). Durante o estágio curricular, foram sentidas algumas dificuldades nos colaboradores precisamente quanto à usufruição dos novos sistemas tecnológicos de gestão da qualidade, revelando determinadas lacunas na perceção dos mesmos face à importância do conceito da qualidade para a Instituição. Neste sentido, o relatório propõe analisar o impacto de essas lacunas, que se podem constituir como verdadeiros entraves ao processo de modernização do setor público.

Apesar dos diversos esforços do Governo português para modernizar o setor público no sentido de aligeirar essas dificuldades, o presente relatório procura estudar as razões pelas quais estas lacunas persistem, utilizando o caso da entidade acolhedora a título de exemplo, de forma a compreender melhor a complexidade de este processo estratégico fundamental.

1.3. Estrutura do Trabalho

O relatório encontra-se, essencialmente, dividido em quatro capítulos, sendo que o presente, correspondente ao primeiro, visa apresentar o tema abordado, um estudo sobre a importância da garantia da qualidade na AP, em geral, e nas IES, em particular, no quadro do processo de modernização do setor público. Apresentam-se, ainda, os objetivos que o relatório pretende alcançar, propondo-se analisar o impacto das lacunas persistentes no âmbito da gestão da qualidade, que podem constituir verdadeiros entraves ao processo de modernização do setor público.

No segundo capítulo, elabora-se uma breve revisão bibliográfica sobre o estudo dos princípios e das práticas de gestão da qualidade aplicados ao setor público, que refletem a evolução do seu processo de modernização. Para compreender melhor a complexidade de este processo estratégico, o relatório apresenta, sob forma de enquadramento, uma análise dos três momentos revolucionários da AP, correspondentes à Administração Pública Tradicional, à Nova Gestão Pública (NPM) e à *Governance*. De seguida, pretende-se estudar o conceito da qualidade numa vertente de GQT, destacando, para tal, o contributo de alguns autores conhecidos, como Deming, Juran e Crosby. Interpretando a qualidade como sistema de gestão transversal a toda a organização, apresentar-se-ão os instrumentos estratégicos de gestão da qualidade mais utilizados na AP, como o CAF, e o SIGQ no quadro das IES.

O terceiro capítulo inicia-se com a apresentação da ESTeSC e segue com o estudo sobre a Política de Qualidade e o SIGQ do IPC. Aqui, importa descrever as atividades concretizadas relacionadas com o Relatório de Atividades de 2020 da Instituição, o seu Plano de Ação para 2021 e um questionário sobre o grau de satisfação dos colaboradores da Escola, recorrendo, essencialmente, ao PDCA e ao BSC, instrumentos estratégicos fundamentais para poder perceber a situação atual da Instituição e planear estrategicamente os próximos passos, com vista à melhoria contínua do seu desempenho e da sua cultura organizacional. Estes instrumentos permitem ainda analisar a perceção e a posição dos colaboradores face à importância da qualidade para a Instituição.

Por último, o quarto capítulo pretende proceder a uma análise geral sobre a conformidade da formação académica adquirida ao longo do curso com a experiência obtida através do estágio curricular, refletindo sobre a complexa realidade inerente ao setor público, a importância do processo de modernização da AP e a necessidade de investir nos recursos humanos ao mesmo passo que na inovação tecnológica. Apresentam-se, igualmente, as limitações de este caso de estudo e as orientações para possíveis futuros trabalhos.

CAPÍTULO II – REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1. Introdução

Como foi mencionado anteriormente, a implementação de boas práticas de qualidade nas organizações públicas constitui-se como um reflexo da modernização do setor público, um processo estratégico fundamental apontado cada vez mais pelo Governo como sendo, necessariamente, o futuro caminho a seguir (Bilhim, 2014).

Neste contexto, o capítulo procura, sob forma de enquadramento, proceder a uma análise geral sobre o processo de modernização do setor público, com vista a compreender como foram introduzidos os princípios e as práticas de gestão de qualidade nas organizações públicas e de que forma todas as mudanças ocorridas neste setor contribuíram para termos hoje uma AP mais moderna. Através de este enquadramento, pretende-se, igualmente, compreender melhor a persistência de determinadas lacunas na melhoria contínua do funcionamento do setor público.

De facto, o processo de modernização do setor público é uma questão complexa, na medida em que não se trata apenas de criar e aprovar leis, investir em ferramentas de gestão de qualidade, introduzir medidas de simplificação, de desburocratização ou ainda implementar inovações tecnológicas no funcionamento dos serviços públicos. É necessário investir, igualmente, nos valores organizacionais, apostando nos recursos humanos ao mesmo passo que nos instrumentos supramencionados, sob pena de estes não serem aproveitados na sua totalidade, ficando a evolução do processo de modernização do setor público muito aquém do esperado (Fonseca & Carapeto, 2014).

Assim, entende-se que este processo trata, acima de tudo, de uma mudança a nível cultural (Correia et al., 2018), que não deve ser entendida como um resultado das medidas anteriormente mencionadas, mas antes como uma condição prévia para que elas consigam alcançar o sucesso desejado, permitindo que esta transformação possa realmente acontecer (Fonseca & Carapeto, 2014).

2.2. Evolução do Processo de Modernização da Administração Pública

A missão do Estado, que se encontra prevista na lei, destina-se a assegurar a prestação de determinados serviços de interesse público, tais como a defesa, a segurança, a justiça, os cuidados de saúde, a segurança social, a educação e ainda a prestação de outros serviços de cariz universal, nomeadamente a energia, os transportes e as telecomunicações (Correia et al., 2020).

De forma a proceder ao enquadramento sobre o processo de modernização da AP, importa mencionar que o paradigma da prestação dos serviços públicos foi sofrendo diversas alterações em conformidade com a evolução do papel do Estado na economia e na sociedade ao longo dos últimos séculos. Assim, aliados às diferentes fases do Estado, emergiram, entre o século XVIII até ao momento atual, três principais Modelos de Estado – Estado Liberal, Estado Providência e Estado Regulador – aos quais corresponderam distintos Modelos de AP – Burocracia, Nova Gestão Pública e Governança – entendidos como processos de reformas ou de modernização do setor público (Correia et al., 2020). Neste sentido, destaca-se a importância de cada um dos Modelos da AP que não só contribuíram para a melhoria contínua do funcionamento do setor público, mas também se constituíram como instrumentos estratégicos de suporte para o desenvolvimento dos modelos organizacionais administrativos seguintes (Correia et al., 2020).

Desta forma, o processo de modernização da AP define-se através de um conjunto de alterações estratégicas que ocorreram no paradigma da prestação dos serviços públicos, que visaram, essencialmente, a implementação de novas técnicas e práticas, tais como a simplificação e a desburocratização dos procedimentos, a qualidade, a eficiência, a eficácia e a introdução de inovações tecnológicas na ação pública (Carvalho, 2020). Trata-se, assim, de um processo de melhoria contínua, cujo objetivo consiste em aproximar a AP dos cidadãos, de forma a satisfazer com maior qualidade o interesse geral (Carvalho, 2020). Neste contexto, apresentam-se, de uma forma geral, as principais características de cada um dos Modelos de AP supramencionados, com o intuito de perceber como decorreu esta evolução em torno da procura pela garantia da excelência na qualidade da prestação dos seus serviços.

2.2.1. Administração Pública Tradicional

As práticas do Modelo da Administração Pública Tradicional datam do início do século XVIII, com a transição do Estado Absolutista para o Estado Liberal, cuja ação administrativa passou a reger-se pela implementação do princípio da legalidade e da separação de poderes (Barbosa, 2015). Neste contexto, o também designado Estado de Direito ficou conhecido pela sua atuação, refletida através da prestação dos serviços públicos, estritamente subordinada à lei, destacando-se o seu caráter apenas executivo (Bilhim, Ramos, & Pereira, 2015).

O século XX, que ficou marcado pelo seu período de grande crescimento económico e pelas revoluções industriais que tiveram lugar, observou um excessivo aumento na concessão de serviços públicos, assim como a passagem do Estado Pós-Absolutista para um Estado Social (Correia et al., 2020), no qual o modelo burocrático continuou a predominar a atuação pública (Secchi, 2009).

Para proceder à análise e ao estudo sobre a Administração Pública Tradicional, destaca-se o contributo dos autores Karl Marx e, principalmente, de Max Weber, que sintetizou um conjunto de características do modelo, presentes na tabela infra, destacando-se o formalismo, o profissionalismo e a impessoalidade (Secchi, 2009).

Figura 1 - Características do Modelo Burocrático

Formalismo	A ação administrativa segue estritamente as regras organizacionais estabelecidas pelas leis e pelos regulamentos, que descrevem aquilo que deve ser realizado e como deve ser feito. Estas normas também atribuem as competências e as tarefas aos funcionários, seguindo a lógica de um sistema fortemente hierarquizado, através do qual as ordens são executadas em modo <i>top-down</i> , encontrando-se no topo as tarefas de maior responsabilidade.
Profissionalismo	Na burocracia, o profissionalismo traduz-se através do princípio da competência, sendo os cargos ocupados em conformidade com as capacidades técnicas e o conhecimento demonstrados, com vista a promover a justiça e a combater, <i>a priori</i> , a corrupção, o favoritismo e o nepotismo. Neste contexto, o critério da meritocracia ganha especial destaque, através do qual se procura estabelecer uma relação proporcional entre as funções e a remuneração do funcionário.
Impessoalidade	A rígida estrutura formal e hierárquica da burocracia promovem um ambiente interno e externo da organização assente na impessoalidade, na medida em que todas as relações que se estabelecem dentro e fora da organização são conduzidas através da autoridade. Assim sendo, os cargos situados nos patamares superiores da pirâmide detinham a autoridade para decidir, enquanto os cargos dos patamares inferiores deviam levar a cabo a tal decisão.

Fonte: Correia, P. M. A. R., Mendes, I. de O., Dias, I. P. C., & Pereira, S. P. M. (2020). A evolução do conceito de serviço público no contexto das mudanças de estado e concessões político-administrativas: uma visão aglutinadora. *Revista Da FAE*, 23(1), 45–64.

Desta forma, o Modelo Burocrático Weberiano traduzia-se num sistema formal, hierárquico e impessoal, através do qual toda a ação administrativa se orientava estritamente pelas regras e pelas normas estabelecidas por lei, que definia também rigorosamente as competências dos funcionários, assim como o grau de responsabilidade e de autoridade correspondente a cada cargo (Correia et al., 2020). Como tal, era considerado o modelo exemplar da implementação da lei (Peters & Pierre, 2013).

Mais, a Administração Pública Tradicional também se caracterizava por estabelecer uma clara separação entre a administração e a política, sendo que a cada uma das entidades correspondiam funções e responsabilidades diferentes e autónomas (Bilhim et al., 2015). Desta forma, enquanto a dimensão da política se focava na fase do planeamento, ou seja, da elaboração dos objetivos, à administração cabia a função de proceder à sua execução, procurando os meios mais adequados para implementá-los (Farah, 2011). Esta dicotomia entre políticos e técnicos, hierarquicamente marcada, era tão acentuada que se entendia que a atuação de um não se deveria intrometer na do outro (Rodrigues, 2011). Mas, para Bilhim (2014, p. 27), esta separação entre a agenda política e o plano da implementação das políticas públicas poderá existir na teoria, mas a realidade é demasiado complexa para “para que exista uma linha diagonal perfeita separando as águas”.

O modelo burocrático visava um desempenho e uma produtividade organizacional assente na racionalidade jurídica e na eficiência (Secchi, 2009), entendida naquela época como a capacidade de precisão no conhecimento geral da organização, de forma a promover a continuidade, a subordinação e gerir a informação (Rocha, 2014). A ação pública preocupava-se, assim, em cumprir as normas e as regras, focando-se apenas na standardização do serviço em si, ao invés de salvaguardar a satisfação das necessidades dos cidadãos (Bilhim, 2014). Como tal, a partir dos anos 70, as céleres mudanças socioeconómicas, ideológicas e políticas, marcadas pela revolução industrial e pelas inovações tecnológicas, acabaram por tornar a administração burocrática, disciplinadora, controladora e centralizadora demasiado morosa, inflexível, revelando-se ineficiente perante os novos desafios gerados pela globalização (Peters & Pierre, 2013). A este quadro, acrescenta-se os excessivos gastos públicos que aumentavam o défice orçamental, pelo que se promovia uma mudança urgente na ação pública, no sentido de obter mais e melhores resultados recorrendo a menos recursos, sem comprometer o interesse geral (Correia et al., 2020).

2.2.2. New Public Management

A transformação da Burocracia para a *New Public Management* – Nova Gestão Pública (NPM), decorreu a partir da década de 80 do século XXI, com a diminuição do grau de intervenção do Estado na economia e na sociedade, que passou a deter cada vez mais a função de regulação (Correia et al., 2020).

No contexto de céleres mudanças socioeconómicas e políticas e perante a constante difusão de inovações tecnológicas promoveu-se a globalização, gerando uma sociedade mais complexa (Secchi, 2009). Neste sentido, diversas organizações internacionais, como o Banco Mundial (BM), o Fundo Monetário Internacional (FMI) e a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) apelaram à adoção de um modelo organizacional mais moderno, mais eficiente, mais flexível e focado no interesse geral ao proceder à implementação de novas práticas de natureza *managerialistas* nas organizações públicas que, conciliadas com a sua missão, conseguiriam oferecer serviços de maior qualidade (Correia et al., 2020).

Estas drásticas mudanças introduziram novas metodologias na ação administrativa como a descentralização, que, por sua vez, deu azo à delegação de autoridade e de poderes para o nível local, que se encontravam, geralmente, centrados no Governo e na dimensão política (Bernardo, 2017). Dada a sua maior proximidade com os cidadãos, os funcionários públicos passaram a adquirir, dentro da discricionariedade necessária, uma maior autonomia e um maior controlo na gestão das organizações públicas. Como tal, as suas decisões e o seu desempenho passaram a ser avaliados em conformidade com os resultados gerados na comunidade, estando inerente ao modelo da NPM a ideia de *accountability* (Correia et al., 2020).

Seguindo esta lógica de mercado, a NPM também promoveu a suavização da conhecida dicotomia entre a política e a administração (Correia et al., 2020). Uma vez que o foco da atuação pública se redirecionou para a implementação de objetivos claros e respetivas metas e a posterior avaliação dos resultados gerados na comunidade, ambas as dimensões passaram a ser consideradas igualmente essenciais para completar eficientemente o ciclo de políticas públicas. Neste sentido, a NPM promoveu a aproximação entre a comunidade e os burocratas de campo (os funcionários públicos), através do processo de descentralização, delegação e desregulamentação, como mencionado anteriormente.

Em termos gerais, a NPM procurou importar técnicas e práticas da esfera privada, destacada como um sistema de gestão exemplar, para o setor público (Hood, 1991), com o intuito de promover a desburocratização dos procedimentos administrativos e a implementação de princípios como a eficiência, a eficácia, a qualidade e a inovação na ação pública, focada agora nas necessidades dos cidadãos (Bilhim, 2014). A atuação pública passou a orientar-se antes pela racionalização da sua gestão, procurando maximizar o seu desempenho, recorrendo a menos recursos, e alcançar as metas e os objetivos previamente estabelecidos (Correia et al., 2020). Sob a lógica de gestão de resultados, a NPM implementou técnicas de monitorização de indicadores de desempenho no setor público, com vista a poder avaliar os resultados gerados na comunidade, numa perspetiva de melhoria contínua (Correia et al., 2020). No quadro de uma maior abertura do mercado, a competitividade passou a ser promovida como fator de eficiência e de eficácia para as organizações, que implementaram a qualidade como um sistema de gestão para adquirir vantagem no mercado (Correia et al., 2020). Tal implicava a regular submissão da ação administrativa a um conjunto de avaliações, tendo como foco a GQT (Saraiva & Gabriel, 2016).

Apesar dos esforços de modernização no setor público, que incluíram reformas estruturais e a promoção de novos valores neste aparelho, a NPM acabou por não alcançar o sucesso desejado (Correia et al., 2020). De facto, os objetivos do setor privado e do setor público remanescem totalmente distintos um do outro, pelo que o foco da AP dificilmente se poderá restringir a uma gestão baseada nos resultados, que visa apenas o lucro, a vantagem económica e a competitividade (Alves & Correia, 2017). Como tal, a visão da NPM acabou por se desajustar face aos serviços de cariz social mais complexos do setor público, como os cuidados de saúde, a educação e a assistência social, onde regem os princípios de direito, de satisfação do interesse geral e de igualdade no seu acesso (Correia et al., 2020), ao contrário dos serviços do setor privado que visam somente aqueles consumidores que procuram por eles e que estão dispostos a pagar aquele preço (Elg et al., 2017). Por outro lado, o modelo organizacional administrativo horizontal promovido pela NPM, com o intuito de obter uma maior capacidade na resolução de problemas e para melhorar a qualidade dos seus serviços (Carapeto & Fonseca, 2014), não chegou a atuar no sentido interorganizacional, impedindo o devido processamento da informação do setor público e a orientação eficiente de todos os seus serviços (Correia et al., 2020).

2.2.3. Governance

As técnicas de gestão empresarial implementadas pela NPM geraram um impacto substancial na modernização do setor público. De facto, a NPM não só reformou diversas práticas tradicionais da ação administrativa, mas também introduziu novos princípios como a eficiência, a eficácia e a qualidade da prestação do serviço público, orientando a AP e as organizações públicas para uma gestão mais racional. No entanto, dada a complexidade do setor público, resultante da sua natureza e dos seus princípios enraizados, muito distintos do privado, as práticas da NPM acabaram por se desajustarem às necessidades dos cidadãos (Osborne et al., 2013).

Como tal, a partir dos anos 90, o BM e a OCDE ponderaram um novo sistema de governação, a Governança, que promoveu o Modelo de Gestão do Valor Público, redirecionando o foco da AP para uma boa governação, que se traduz na melhor forma de o Governo interagir com as outras organizações públicas e privadas (Correia et al., 2020). O planeamento e a execução dos objetivos, assim como a avaliação dos resultados passaram a envolver os cidadãos e as organizações, sob um processo de ação coletiva, com o intuito de assegurar com maior qualidade o interesse geral (Bilhim, 2017). Na Figura 2, identificam-se as principais diferenças entre a NPM e a Governança.

Figura 2 - Diferenças entre Nova Gestão Pública e Nova Governação Pública

Nova Gestão Pública	Nova Governação Pública
Os funcionários são alvo de forte controlo e monitorização	O interesse próprio é combinado com uma forte motivação para a prestação de um serviço público que exige uma gestão com base na confiança
O problema é o monopólio público sobre a prestação de serviços tornando-os de fraca qualidade e muito caros	O problema é a crescente complexidade e perversidade dos problemas e desafios que o serviço enfrenta hoje
A solução é aumentar a concorrência através da privatização e contratação externa (ao setor privado).	A solução passa pela colaboração público-privada através de redes de parcerias.
A gestão intraorganizacional deve focar-se nos recursos e no desempenho.	A liderança interorganizacional deve concentrar-se nos processos e resultados.
Os cidadãos são clientes com possibilidade de escolha do serviço.	Os cidadãos são coprodutores e cocriadores de serviços públicos.
O objetivo é a melhoria na eficiência através da racionalização com base em processos LEAN.	O objetivo é o aprimoramento da eficiência, efetividade e qualidade através da mobilização e inovação de recursos.

Fonte: Correia, P. M. A. R., Mendes, I. de O. M., & Bilhim, J. A. de F. (2019). A importância da colaboração e cooperação como fator potenciador da nova governação ao nível local: uma análise comparada. *Lex Humana*, 11(1), 110–128.

Apesar dos elementos diferenciadores, a Governança configura-se como uma evolução do antigo modelo, ao aproveitar as mudanças resultantes da NPM (Bilhim, 2017), mas redirecionando o seu foco para uma “*lógica de serviço público*” (Correia et al., 2020). Neste sentido, a Governança entende que a própria eficiência, eficácia e qualidade do serviço público partem do grau de satisfação dos cidadãos, da capacidade de responderem às suas necessidades, mas também da experiência decorrente da prestação do serviço (Correia, Mendes, & Bilhim, 2019). Assim, o Modelo de Gestão do Valor Público rege-se pela criação de valor público e, como tal, promove a necessária colaboração entre as organizações e os cidadãos, de forma a poder alcançar com maior qualidade o interesse geral. Desta forma, os cidadãos passaram a desempenhar um papel fulcral na implementação das políticas públicas, na medida em que se apresentam como coprodutores e cocriadores de serviços públicos de valor (Correia et al., 2020). Quanto ao governo, o seu papel assume a responsabilidade de promover a implementação de políticas públicas através do diálogo, da negociação, da direção e do controlo, com vista a garantir uma maior qualidade na prestação dos serviços e na prossecução do interesse público, visando sempre o valor público e o seu bem-estar (Bilhim, 2017).

Importa realçar a importância do papel das TIC neste processo de modernização do setor público, que promoveu um sistema de colaboração em rede entre as organizações (*networking*) e todas as PI (*stakeholders*), inclusive os cidadãos, de forma a coordenar mais eficientemente o ciclo de políticas públicas e enriquecer os seus programas, com o intuito de responder com maior qualidade às necessidades do interesse geral, desenvolvendo também uma sociedade mais envolvida, atenta, mais conhecedora dos seus direitos e, portanto, mais ativa na implementação das políticas públicas (Correia, Mendes, & Bilhim, 2019).

Num quadro semelhante, surge, mais recentemente, a *New Public Governance*, que procura oferecer serviços que satisfaçam as necessidades dos cidadãos, mas também superem as suas expectativas, contando para tal a própria experiência subjetiva do cidadão ao receber o serviço (Correia et al., 2020). Assim, este modelo procura reforçar a interação entre a AP e os cidadãos, no sentido compreender melhor as suas necessidades e avaliar o valor do serviço, com base na sua experiência que é determinante para perceber o grau de satisfação do usuário (Osborne et al. 2013). Desta forma, a contribuição dos cidadãos tornou-se fundamental para a melhoria contínua da gestão pública (Osborne et al., 2016).

2.2.4. Em Portugal

De seguida, procede-se a uma breve análise da evolução do conceito da qualidade na AP portuguesa, em particular, e das principais iniciativas legislativas desenvolvidas neste âmbito que, no fundo, contribuíram para o processo de modernização do aparelho público a nível nacional. Apresenta-se sintetizada a implementação de diferentes estratégias inovadoras em Portugal, que aconteceram em três períodos que se distinguem entre si pela forma como o conceito da qualidade é interpretado e a importância que é dada ao respetivo tema (esquematizado no anexo I).

Entre 1974 e 1985, decorreu o primeiro conjunto de reformas na AP portuguesa, que deu azo ao processo de descentralização e de desconcentração das competências dos funcionários (Nolasco, 2004). O conceito da qualidade acabou, assim, por se refletir no processo de racionalização da ação administrativa, ao proceder à simplificação e à desburocratização dos procedimentos, com o intuito de melhorar a relação entre a AP e os cidadãos, oferecendo uma prestação de serviços públicos mais transparente e mais ajustada às necessidades dos mesmos (Nolasco, 2004). Neste âmbito, importa destacar a Lei de Bases da Reforma Administrativa, elaborada pelo II Governo Constitucional de 1978, e o Secretariado para a Modernização Administrativa (SMA), criado pelo programa do IX Governo Constitucional.

A nível nacional, o movimento da NPM começou somente nos finais dos anos oitenta. Segundo a OCDE, esta reforma administrativa visou a introdução de mudanças não só ao nível da estrutura, do funcionamento e dos processos, mas também ao nível da cultura organizacional (Nolasco, 2004). Em Portugal, a criação do SMA, em 1986, teve como intuito promover uma AP inovadora e mais moderna, através da prestação de serviços mais eficiente e focada nas necessidades dos cidadãos. Assim, no programa do XII Governo, a qualidade é, pela primeira vez, apresentada como uma estratégia no âmbito das reformas estruturais, sendo definida como a “prestação de serviço eficaz, atendimento humanizado, satisfação atempada e célere das solicitações dos utentes¹” (Nolasco, 2004, p.36).

¹ Neste contexto, o SMA desenvolveu diversas iniciativas estratégicas, tais como Mil Medidas de Modernização Administrativa, uma iniciativa estratégica que previa, entre outras ações, a melhoria das áreas de atendimento, uma melhor informação aos cidadãos, a abertura dos serviços no período do almoço, a simplificação de formulários, formalidades e processos.

Segundo a OCDE, os esforços realizados na tentativa de aproximar a AP dos cidadãos traria mais mudanças noutras áreas, promovendo um efeito em cadeia (Nolasco, 2004). No entanto, os resultados desse esforço ficaram muito aquém do desejado, dada a complexidade que uma transformação a nível cultural implica, na medida em que envolve lideranças efetivas, a participação dos funcionários, assim como a concessão de alguma autonomia e responsabilidade aos gestores da AP (Nolasco, 2004).

Entre 1995 e 2004, a qualidade ganhou uma nova dimensão, refletida nos programas do XIV, XV, XVI e do XVII Governo, passando o conceito a ser definido em Portugal de acordo com os critérios do *European Foundation for Quality Management (EFQM)*, um modelo estratégico internacionalmente reconhecido, que tem como intuito alinhar a missão e a visão da organização com uma estratégia orientada para os resultados, no sentido de alcançar o sucesso e melhorar continuamente o seu desempenho (Figura 3). O conceito da qualidade passou a traduzir-se através da capacidade de as organizações criarem valor sustentável para todas as PI, envolvendo os funcionários, gestores, parceiros, fornecedores, para além dos cidadãos e da sociedade em geral (Marmelo & Associados, 2011).

Figura 3 - Modelo EFQM (versão 2020)

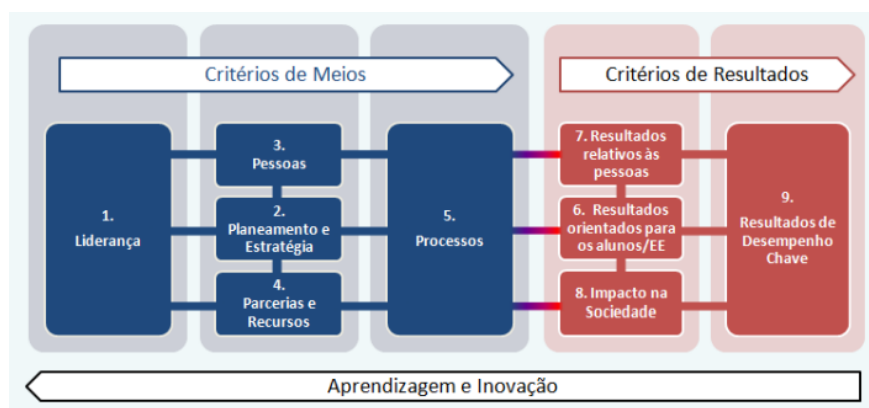


Fonte: <https://apq.pt/reconhecimentos-efqm/modelo/>

Neste contexto, foi instituído em 1999, pelo Decreto-Lei nº 166-A/99, de 13 de maio, o Sistema de Qualidade em Serviços Públicos, com o intuito de proceder à emissão de certificados de qualidade dos serviços públicos, com base nos critérios do modelo estabelecido pela EFQM. No artigo 3.º deste diploma, o conceito da qualidade passou a ser definido até hoje como “uma filosofia de gestão que permite alcançar uma maior eficácia e eficiência dos serviços, a desburocratização e simplificação de processos e procedimentos e a satisfação das necessidades explícitas e implícitas do cidadão” (Nolasco, 2004, p.38).

A Direção-Geral da Administração Pública (DGAP), enquanto serviço nacional responsável por promover a inovação e a qualidade na AP, desenvolveu, a partir de 2002, um conjunto de iniciativas estratégicas, entre as quais se destaca o *Common Assessment Framework* (CAF), a Estrutura Comum de Avaliação em português. Construída com base no modelo de excelência do EFQM, a CAF é um modelo de autoavaliação para a qualidade, que tem como objetivo analisar o desempenho interno e externo da organização, procedendo à sua análise SWOT, numa perspetiva de melhoria contínua. A figura infra apresenta a estrutura da CAF, composta pelos nove seguintes critérios que são considerados centrais na estrutura organizacional (Alves, 2018).

Figura 4 - Modelo da Estrutura da CAF



Fonte: Marmelo, M. & Associados. (2011). Manual CAF. Disponível em: https://www.caf.dgaep.gov.pt/media/CAF_2013_atualizada_29%20set.pdf

A CAF constitui, assim, uma ferramenta indispensável no âmbito da GQT que, através do processo de autoavaliação, permite aos serviços implementarem boas práticas e caminharem para a sua melhoria contínua. Neste âmbito, a DGAP estabeleceu, em 2004, um protocolo com a Associação Portuguesa para a Qualidade, com o intuito de proceder ao

reconhecimento do mérito dos serviços que aplicam a CAF, de modo a incentivar os restantes serviços a desenvolverem projetos de excelência (Marmelo & Associados, 2011).

Entre 1995 e 2002, apostou-se fortemente na melhoria da relação da AP com os cidadãos e com as empresas, através da criação da Loja do Cidadão e entre outros serviços. Mais, a publicação das Medidas de Modernização Administrativas, pelo Decreto-Lei n.º 135/99, de 22 de abril, promoveu a garantia da qualidade nos serviços, um objetivo que se tornou uma das principais preocupações dos programas do XIII e XIV Governos (Nolasco, 2004).

A partir de 2002, emerge um conjunto de novas reformas no sentido de racionalizar as estruturas da AP, de reorganizar a nível interno os serviços, de atuar numa lógica para resultados e sob cultura do mérito (Nolasco, 2004). Neste contexto, apresenta-se, a título de exemplo, a criação do Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública (SIADAP), pela Lei 10/2004, de 22 de março. Nesta fase, o conceito da qualidade encontrava-se refletido pela promoção da interoperabilidade entre a AP, as organizações e todas as PI, de modo a satisfazer eficientemente as necessidades dos cidadãos e o interesse geral (Nolasco, 2004).

Mais recentemente, nasceu o *eGovernment*, uma ferramenta estratégica para aproximar o Governo dos cidadãos (United Nations, 2018). Neste contexto, o aproveitamento das vantagens das TIC para satisfazer as necessidades dos cidadãos, com maior qualidade e de forma mais sustentável, foi pressionado tanto pela aplicação de planos de ação da UE, como também mediante diversas iniciativas empreendedoras a nível nacional, tais como o caso da adoção do programa SIMPLEX ou ainda do Portal do Cidadão, entre outros programas inovadores (Bilhim & Neves, 2006). Previsto no programa do XVI Governo, o *eGovernment* tem como intuito, por um lado, racionalizar, simplificar e desburocratizar os procedimentos administrativos, com vista a proporcionar uma prestação mais eficiente, eficaz e transparente. Ao disponibilizar numa plataforma eletrónica os serviços a qualquer hora e em qualquer lugar, esta ferramenta permite aumentar a sua capacidade de resposta, mantendo-se a um custo reduzido. Por outro lado, o *eGovernment* procura oferecer serviços públicos de maior qualidade ao contar com a participação dos cidadãos na implementação de políticas públicas, incentivando uma cidadania ativa.

O processo de modernização do setor público também tem vindo a valorizar, cada vez mais, a importância do papel dos seus profissionais, reconhecendo que o seu bem-estar

e a sua motivação são fatores fundamentais que os incentivam a não só trabalhar mais, mas melhor. Estes desafios no processo de modernização da Administração Pública estão refletidos na Resolução do Conselho de Ministro n.º 55/2020, que aprova a estratégia para a Inovação e Modernização do Estado e da Administração Pública 2020 – 2023. Através dela, encontram-se definidos 4 eixos, subdivididos em 14 objetivos estratégicos, entre os quais:

1. **Investir nas pessoas**, desenvolvendo e renovando lideranças, mobilizando e capacitando os trabalhadores e envolvendo os trabalhadores na mudança cultural;
2. **Desenvolver a gestão**, através do fortalecimento da gestão do desempenho para melhorar a qualidade dos serviços públicos, do planeamento de recursos humanos de forma integrada, do investimento na simplificação administrativa e na promoção da inovação na gestão pública;
3. **Explorar a tecnologia**, reforçando a governação local, melhorando a interoperabilidade e a integração de serviços e gerindo o ecossistema de dados com segurança e transparência;
4. **Reforçar a proximidade**, através da promoção da integração e da inclusão no atendimento, ao incentivar a participação dos cidadãos, ao aprofundar a descentralização de competências para as autarquias locais e ao fortalecer os serviços públicos de proximidade, nomeadamente através da desconcentração de serviços públicos para o nível regional. (Resolução do Conselho de Ministros, 2020, p. 10)

De facto, o Governo tem presente que o processo de modernização da AP depende não só da inovação e do conhecimento, mas, acima de tudo, da participação de todas as PI para desenvolver um setor público mais resiliente e mais sustentável.

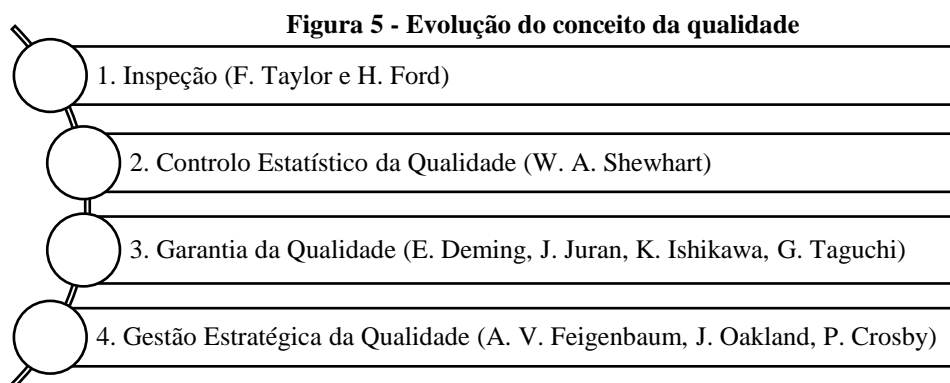
2.3. Conceito e evolução da Qualidade

Como foi mencionado anteriormente, as técnicas e as práticas de gestão da qualidade introduzidas nas organizações públicas constituíram-se como um reflexo do processo de modernização da AP. Apresentada uma abordagem geral sobre esse processo, importa de seguida definir o conceito da qualidade em contexto organizacional, compreender a sua complexidade e realçar a sua importância para o sucesso de qualquer instituição.

Na ótica do cliente, o termo apresenta-se com alguma subjetividade, na medida em que o seu significado pode variar de pessoa para pessoa (Fonseca, 2016). Não obstante, o conceito é, geralmente, utilizado para distinguir um produto ou um serviço em relação a outro, atribuindo-lhe, em termos qualitativos, um grau de superioridade (Dale & Cooper, 1995). Ao proceder a esta comparação, a escolha do cliente será influenciada pelo produto ou pelo serviço que, na sua perspetiva, mais se identifica com os requisitos que procura nele, acabando por atribuir à respetiva organização uma vantagem competitiva. Assim, pode-se dizer que a qualidade se constitui como um fator crítico de distinção e de escolha na forma como os clientes tomam as suas decisões no mercado (Pinto & Soares, 2011).

Em contexto organizacional, o conceito da qualidade define-se, necessariamente, de forma mais objetiva, traduzindo-se no fornecimento de produtos ou na prestação de serviços que satisfazem as necessidades ou as expectativas dos clientes e que, por meio de uma gestão eficiente de recursos, cumprem os requisitos legais e promovem o princípio de melhoria contínua (ISO 9001:2015, 2015).

Segundo Garvin (1992), a evolução do conceito da qualidade pode ser sintetizada em quatro fases, como demonstrado na figura infra.



Fonte: Fonseca, N. R. F. da. (2016). *Contributos para o Sistema Interno de Garantia da Qualidade da FCT NOVA*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Ciências e Tecnologia - Universidade de Lisboa, Lisboa, Portugal.

No início do século XX, o conceito da qualidade foi fortemente influenciado pelos princípios do *Taylorismo*², traduzindo-se pela produção em massa e pela conformidade do produto. Neste contexto, a primeira abordagem à qualidade apresenta-se sob a forma de

² Os princípios do Taylorismo defendem a organização científica do trabalho. Tal significa que as empresas se encontravam rigorosamente estruturadas por funções, cuja principal preocupação correspondia à eficiência do processo de produção.

inspeção ao produto final, com vista a garantir a conformidade do produto com as suas especificações, através do processo de medição, comparação e de verificação (Dale & Cooper, 1995).

A partir de 1930, desenvolveram-se técnicas estatísticas para controlar o processo de produção, associando o conceito da qualidade ao planeamento e à prevenção. Introduziu-se, assim, o controlo por amostragem ao implementar-se com o conceito de nível de qualidade aceitável (NQA). Neste âmbito, destaca-se o contributo de Shewart.

Depois da 2ª Guerra Mundial, a qualidade passa a ter em conta uma abordagem assente no planeamento da conceção do produto e na prevenção de anomalias na sua produção, mas também na confiança dos clientes, ultrapassando o conceito de NQA para uma produção de zero defeitos. Nesta fase, as atividades surgem de forma planeada e sistematizada, garantindo que a qualidade seja alcançada, desde a conceção até ao cliente (Pereira & Requeijo, 2008).

Numa fase posterior, a garantia da qualidade integrou uma abordagem na gestão global da organização. Neste âmbito, surge como ferramenta, o ciclo de melhoria contínua (PDCA), a ideia de prevenção no sentido de reduzir os custos e criar projetos de resolução ganham especial ênfase, assim como a certificação ISO 9001 que reconhece formalmente a conformidade do produto com normas de referência, baseadas nos modelos de excelência como o EFQM.

A partir dos anos oitenta, a fase de gestão estratégica da qualidade elevou o presente conceito para o patamar da excelência, passando a se constituir como um objetivo cultural, estendendo-se a todos os níveis da organização e envolvendo todas as suas PI. A qualidade passou a assumir-se como o pilar na gestão estratégica da organização, constituindo-se num sistema de gestão (Morais, 2005).

2.3.1. Gestão pela Qualidade Total

Atualmente, o conceito da qualidade em contexto organizacional remete para um sistema de gestão estratégica que envolve a organização e todas as suas PI como um todo. Trata-se, assim, de uma abordagem assente na Gestão da Qualidade Total (GQT), que tem como intuito criar um *output* valorizado pelo cliente e promover uma cultura organizacional assente na qualidade e na valorização do capital humano, com vista a melhoria contínua do

seu desempenho (Dale & Cooper, 1995). Como afirma Cruz e Carvalho (1998), “*qualquer processo de Qualidade Total é, em sim mesmo, um processo cultural*”.

Neste sentido, a GQT trata-se de uma filosofia estratégica de gestão que se traduz no esforço coletivo de todos os colaboradores envolvidos e que se estende a todos os processos da organização, com vista a alcançar a melhoria contínua da sua performance e garantir a satisfação de todas as PI, como os clientes, os acionistas, os fornecedores e a sociedade em geral, mas também superar as suas expectativas, reforçando a sinergia (Pereira & Requeijo, 2008). Para o presente estudo, destaca-se o contributo dos autores Deming, Juran e Crosby que defendem os seguintes princípios básicos da GQT (Saraiva, 2012).

Por um lado, compete à liderança da organização a iniciativa de implementar este sistema de gestão, baseado na qualidade total, visto que se trata de uma decisão estratégica. Tal significa que a gestão de topo é responsável por promover uma cultura organizacional assente na qualidade e na valorização do capital humano, com vista a melhoria contínua da sua performance (Saraiva, 2012). Desta forma, as ações, o empenho e o apoio da gestão de topo são essenciais para que todos os colaboradores compreendam e partilhem a mesma perceção sobre a importância da qualidade para o sucesso da sua organização, de modo a incentivá-los a não só querer trabalhar de forma eficiente, mas também incutir nos seus comportamentos a melhor forma de ser e de estar dentro da organização (Saraiva, 2012). Para tal, é essencial que os colaboradores se sintam parte integrante da organização e que o seu trabalho contribui efetivamente para o seu sucesso. Assim, cabe aos líderes implementar técnicas e práticas que visem a valorização do capital humano, procurando promover um ambiente de bem-estar, de aprendizagem contínua, de autonomia e de motivação entre colaboradores, com o intuito de assegurar uma cultura de abertura, comunicação, confiança, transparência, responsabilidade e, acima de tudo, de cooperação entre os colaboradores, os gestores intermédios e os gestores de topo (Saraiva, 2012).

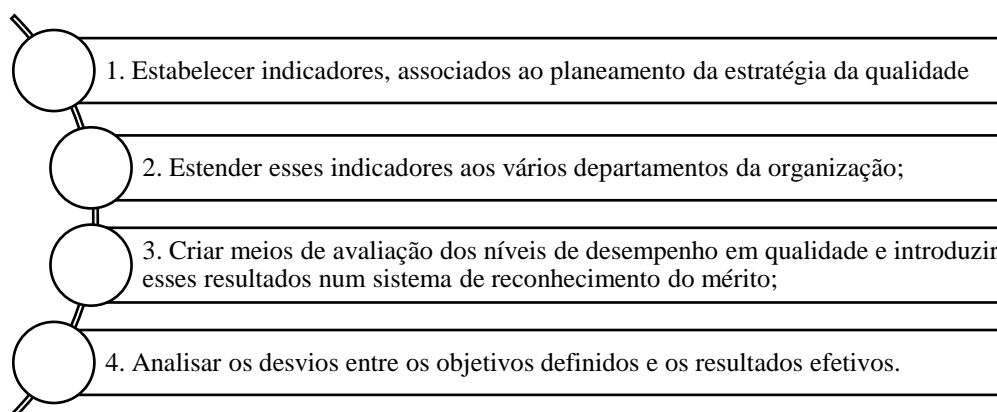
Por outro lado, os autores também defendem que a GQT deve ser pensada e planeada a longo prazo, sendo essencial criar planos estratégicos de ação, com vista a estabelecer, de forma clara e concisa com a sua missão e visão os objetivos que pretende alcançar, assim como as ferramentas de mensuração e de controlo para a inspeção e manutenção da qualidade nas atividades desenvolvidas (Dale & Cooper, 1995). Numa ótica de melhoria contínua, a medição e a monitorização dos objetivos são fundamentais para a gestão da qualidade, pelo que os autores realçam a importância da implementação do modelo

estratégico do *Plan, Do, Check, Act* (PDCA), de modo a promover a constante monitorização dos processos e pensar na qualidade não como um objetivo, mas como um esforço contínuo (Fonseca, 2016). Neste contexto, para os três autores a gestão é responsável pelos problemas associados à qualidade.

2.3.2. Instrumentos de Gestão da Qualidade

Para implementar eficientemente o sistema de GQT, é necessário recorrer a diversas técnicas e ferramentas estratégicas que representam sistemas de medição da qualidade dos processos. Estas ferramentas requerem o envolvimento de todos os colaboradores para que, de forma autónoma e responsável, monitorizem constantemente o grau de execução dos seus objetivos ou das suas atividades numa lógica de resultados, seguindo as seguintes linhas (Morais, 2005):

Figura 6 - Técnicas de Gestão da Qualidade



Fonte: Moraes, I. C. da S. (2005). Gestão da Qualidade Total. *Gestão da Produtividade e da Qualidade*, 7, 1-75.

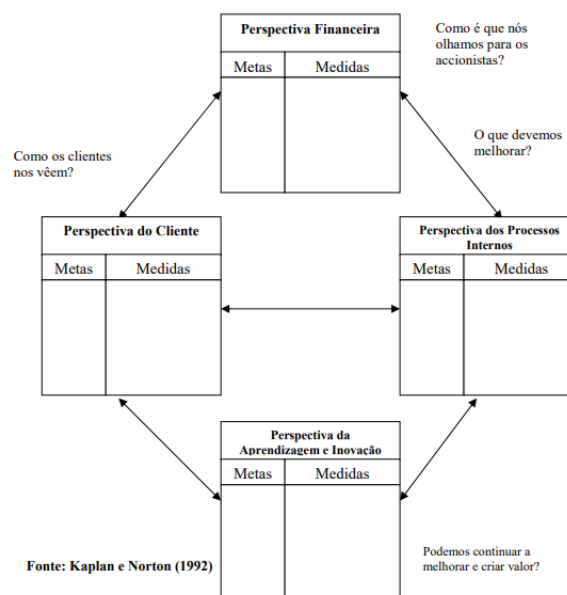
Em algumas IES portuguesas com os SIGQ acreditados pela A3ES o benchmarking, a gestão por processos, a autoavaliação, os fluxogramas e a *checklist* são instrumentos frequentemente utilizados no âmbito da GQT. No caso do IPC, destaca-se a aplicação da metodologia de gestão do *Balanced Scorecard* (BSC) por ser recorrentemente utilizada nas suas IES.

No início da década de noventa, Robert Kaplan e David Norton criaram o BSC, uma metodologia de gestão, através da qual a missão, a visão e a estratégia da organização se apresentam a partir de diferentes perspetivas, que refletem o ponto de vista de cada PI,

nomeadamente dos acionistas, dos clientes, dos empregados, entre outras (Kaplan & Norton, 1996).

Para cada uma destas perspetivas são definidos os seus indicadores de desempenho, denominados por “*drivers*”, que servem de instrumentos para medir o grau de execução dos objetivos, conforme as respetivas metas estabelecidas. Desta forma, os indicadores permitem à gestão, por um lado, medir o desempenho geral da organização e, por outro, conhecer o ponto de situação relativamente aos objetivos previstos em cada departamento. Como podemos observar através da Figura 7, todas as perspetivas encontram-se interligadas entre si, o que significa que o grau de execução dos objetivos de uma pode influenciar o desempenho da outra (Kaplan & Norton, 1992).

Figura 7 - Aplicação do BSC na esfera privada



Fonte: Silva, R. F. P. B. da. (2009). *O Balanced Scorecard Aplicado à Administração Pública: um Modelo Aplicável a uma Instituição de Ensino Superior*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia - Universidade do Porto, Porto, Portugal.

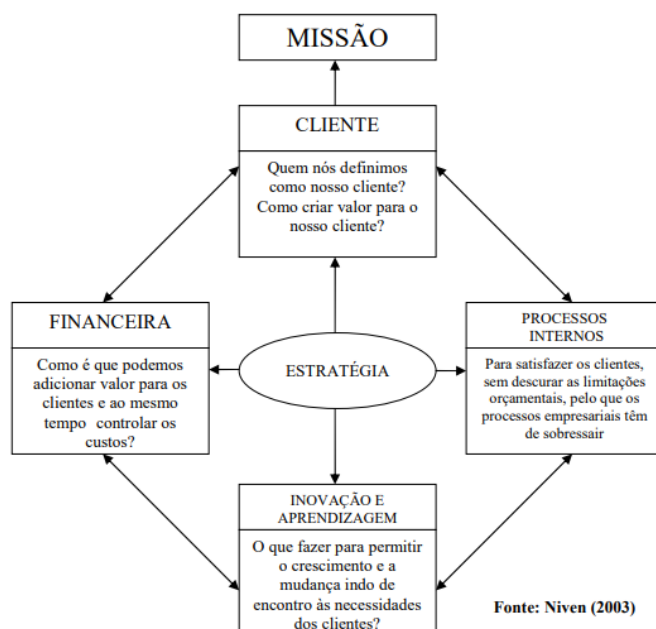
Neste sentido, os autores supramencionados defendem que a aplicação do BSC permite, desde logo, apresentar uma visão clara e geral sobre a missão e estratégia da instituição, ao proceder ao alinhamento dos objetivos e das respetivas metas de cada secção com a estratégia organizacional. Esta metodologia permite ainda monitorizar o grau de execução dos objetivos e rever sistematicamente a estratégia da organização, na perspetiva de aplicar sugestões de melhoria contínua (Silva, 2009).

Apesar de ter sido uma metodologia de gestão desenvolvida para as organizações lucrativas, a utilidade do BSC para as organizações públicas sem fins lucrativos foi igualmente reconhecida depois do sucesso da sua implementação na área da saúde e do setor público em geral (Silva, 2009). Naturalmente, quando aplicado ao setor público, procede-se ao ajustamento do modelo, pelo distinto fim que se propõe alcançar, em relação ao privado, e pela sua natureza tendencialmente burocrática e hierárquica (Silva, 2009). Neste sentido, o único aspeto que difere na aplicação do modelo numa instituição pública é a troca da posição da perspetiva financeira pela perspetiva do cliente, pelo facto de já não se priorizar o retorno do investimento do capital dos acionistas, mas antes a satisfação das necessidades e das expetativas do cliente.

Apesar disso, a essência de este modelo continua a basear-se na estratégia da organização, refletida pelas quatro perspetivas, sendo que no caso da financeira os seus indicadores passam basear-se no controlo dos custos da organização, de forma a maximizar o seu desempenho recorrendo a menos custos, sem prejudicar a satisfação dos clientes (Silva, 2009). Mais, no caso do setor público, a missão da organização ganha um especial relevo quando aplicado o BSC a curto, médio ou longo prazo, como apresentado na

Figura 8.

Figura 8 - Aplicação do BSC na esfera pública

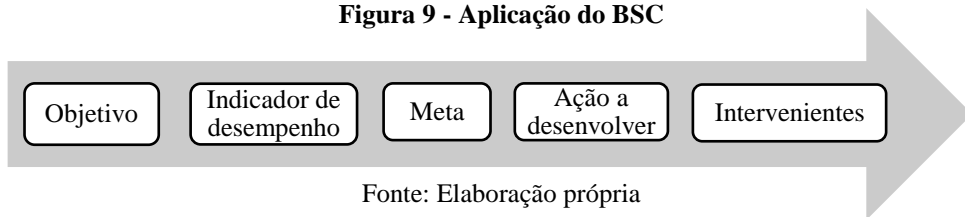


Fonte: Silva, R. F. P. B. da. (2009). *O Balanced Scorecard Aplicado à Administração Pública: um Modelo Aplicável a uma Instituição de Ensino Superior*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia - Universidade do Porto, Porto, Portugal.

Segundo Kaplan e Norton (2001), a aplicação do BSC na AP é fundamental para transmitir aos cidadãos e aos colaboradores, através dos *drivers* apresentados por cada instituição, os resultados atingidos, a clara definição da missão e elevar da importância da perspectiva do cliente.

No caso das IES, a aplicação do BSC para avaliar o desempenho da sua administração é muito semelhante ao da gestão empresarial (Van Grembergen, 2003). Como apresentado na figura seguinte, a autonomia prevista para as IES permitem que as próprias Instituições definem os seus objetivos conforme a missão e visão declaradas por elas. Para cada objetivo, a IES deverá estabelecer a respetiva meta, assim como o indicador de desempenho para proceder à medição do grau de desempenho do objetivo previsto. Para além disso, a Instituição deverá definir para cada objetivo a ação a desenvolver para poder alcançá-lo, mas também responsabilizar os respetivos intervenientes (Van Grembergen, 2003).

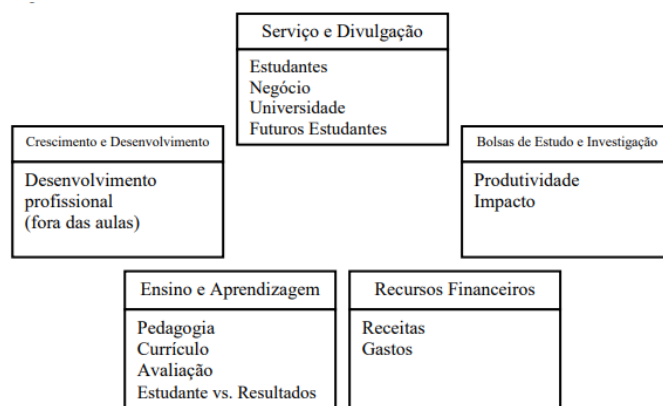
Figura 9 - Aplicação do BSC



Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito à aplicação do BSC às IES, procede-se ao ajustamento do modelo, substituindo a perspectiva do cliente para a do estudante. Não obstante, a estratégia da IES constitui-se, igualmente, como o fator central, estabelecendo à sua volta os objetivos estratégicos e os respetivos indicadores de desempenho, as metas e ainda as ações a desenvolver.

Figura 10 - Aplicação do BSC às IES



Fonte: Silva, R. F. P. B. da. (2009). *O Balanced Scorecard Aplicado à Administração Pública: um Modelo Aplicável a uma Instituição de Ensino Superior*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia - Universidade do Porto, Porto, Portugal.

Importa mencionar que o sucesso da aplicação do BSC depende, essencialmente, de correta construção de sistemas, que implica a inclusão de indicadores de desempenho chave para cada departamento da organização, mas também a elaboração de relatórios que indicam e analisem os resultados obtidos, de forma a ser possível efetivar uma melhoria contínua na sua performance (McDevitt et al., 2008).

2.4. Qualidade nas Instituições de Ensino Superior

Como foi mencionado anteriormente, definir o conceito da qualidade na ótica do cliente pode se tornar uma tarefa bastante complexa, dada a subjetividade da sua conotação. No âmbito do presente estudo, pretende-se definir o conceito de qualidade no ensino superior, segundo as cinco categorias apresentadas por Harvey e Green (1993).

A primeira transpõe a qualidade para os conceitos de excelência, distinção e exclusividade. Segundo os autores, esta categoria é designada de “*exceção*”, pelo facto de a qualidade não ser avaliada através de um conjunto de critério específicos, mas por ser antes personificada pela própria história da Instituição, como no caso da Universidade de Coimbra, de Harvard ou de Oxford, que carregam com o seu nome a ideia de prestígio. Este tipo de distinção é, normalmente, mais difícil de alcançar por uma IES mais recente, ainda que implemente práticas de garantia da qualidade ao mesmo nível das instituições supramencionadas.

Numa segunda categoria, a qualidade é apresentada como a “*perfeição*”, na medida em que a sua garantia resulta da implementação de uma cultura organizacional que conta com o envolvimento e o contributo de todas as suas PI, para alcançar a qualidade em todos os processos e em toda a instituição no geral.

A terceira categoria apresenta a qualidade enquadrada no conceito de “*fitness for purpose*”. Nesta perspetiva, significa que a qualidade refere-se à conformidade do produto ou do serviço com o objetivo que o mesmo propõe alcançar. Assim, para proceder à avaliação da qualidade do produto ou do serviço implica que seja definido o propósito em causa, o sujeito responsável por estabelecer as especificações da qualidade e a forma como se pode medir o grau de conformidade com as especificações. No caso das IES, cada *stakeholder* pode apresentar uma perceção diferente da qualidade, podendo refletir-se para uns na conformidade da aprendizagem recebida pelos estudantes com os requisitos da vida profissional e para outros na adequação da oferta da formação com as necessidades do

mercado. Assim, nesta categoria, a qualidade traduz-se na capacidade de satisfazer o máximo de propósitos possíveis, tais como o grau de satisfação dos vários stakeholders em relação à aprendizagem adquirida ou o número de diplomados que conseguiram ingressar no mercado de trabalho, entre outros propósitos (Şandru, 2008).

“*Value for Money*” é a quarta categoria apresentada pelos autores que, à semelhança da anterior, mede a qualidade no ensino superior conforme o seu nível de eficiência. No entanto, nesta categoria a qualidade é refletida através do lucro, centrando a sua avaliação somente na perspetiva de medir os custos envolvidos e o retorno do investimento, sendo que este tipo de categoria dificilmente será a mais adequada para avaliar a qualidade das IES, dado o teor da missão e atividades por elas praticadas (Harvey & Green, 1993).

Por fim, a última categoria traduz o conceito da qualidade no ensino superior como o processo de transformação dos estudantes ao longo do seu percurso académico, associado ao desenvolvimento dos estudantes e das suas habilitações, sendo traduzida pelos autores por “*enhancing the student and empowering the student*” (pp. 18-21). Neste sentido, a qualidade é interpretada como algo “transformativo”, dinâmico e mutável. Como tal, na perspetiva dos autores, torna-se difícil de remeter o conceito de transformação para o conceito de qualidade, sendo que o seu processo de transformação é que é que pode ser avaliado de acordo com um maior ou menor grau de qualidade.

2.4.1. Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior - A3ES

A Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES) foi instituída pelo Estado Português, através do Decreto-Lei n.º 369/2007, de 5 de novembro, na sequência da aprovação do novo regime jurídico da qualidade do ensino superior, aprovado pela Lei n.º 38/2007, de 16 de agosto. Neste contexto, enquanto o Estado impõe às IES a implementação da qualidade, por sua vez as IES são responsáveis por garantir a qualidade, nomeadamente através do desenvolvimento de sistemas internos de garantia da qualidade (Rosa et al., 2015).

Neste âmbito, a A3ES constitui uma agência nacional, que tem como intuito garantir a qualidade do ensino superior em Portugal, através da avaliação e acreditação das IES e dos seus ciclos de estudos. A Agência procura, assim, “promover uma cultura institucional interna assente na qualidade, tendo em vista a garantia do cumprimento dos requisitos básicos do seu reconhecimento oficial” (A3ES, 2018, p. 1). A A3ES visa ainda promover a

internacionalização do sistema de ensino superior português. Para tal, desempenha todas as funções inerentes à inserção de Portugal no sistema europeu de garantia da qualidade do ensino superior.

A A3ES integra a Associação Europeia para a Garantia da Qualidade no Ensino Superior (ENQA), uma rede europeia que visa assegurar a qualidade do ensino superior a nível nacional e internacional. Para tal, a ENQA apoia as agências nacionais de garantia da qualidade no ensino superior para procederem à certificação, à manutenção e à melhoria da qualidade que a IES oferece. Decorrente da recomendação 98/561/CE, de 24 de setembro de 1998, relativa à cooperação europeia com vista à garantia da qualidade no ensino superior, diversas agências nacionais deste âmbito integraram a ENQA, que, atualmente, conta com 49 países, constituindo a *European Higher Education Area* (EHEA). A sua missão consiste em reforçar a sinergia entre os membros no sentido de promover a mobilidade, a internacionalização, a confiança e a transparência entre os diferentes sistemas de educação no ensino superior, contando com a cooperação das IES e de todas as suas PI, incluindo estudantes e universidades. Importa mencionar que são membros da ENQA somente aquelas agências que cumprem os requisitos do *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the EHEA* (ESG), que constituem linhas orientadoras de apoio às agências europeias e às IES para a garantia da qualidade. Através das ESG, a ENQA procura efetivar os objetivos do Tratado de Bolonha.

De forma a orientar eficientemente as IES sobre as atividades centrais que são essenciais monitorizarem para o seu sucesso, as ESG oferecem, numa primeira parte, um modelo de referência para a implementação de um sistema interno de garantia da qualidade nas IES, no domínio do ensino e da aprendizagem, e, numa segunda parte, as ESG fazem alusão aos referenciais e linhas orientadoras da avaliação externas e, numa terceira, a normas de qualidade para agências nacionais, como a A3ES (ENQA, 2015). Estas três partes encontram-se intimamente interligadas entre si, promovendo o Framework da garantia da qualidade na Europa.

Assim, respeitando os padrões europeus (ESG 2015), a A3ES formulou um quadro de referência tanto para apoiar as IES na conceção e implementação dos seus sistemas de garantia da qualidade, como também para servir de auxílio no momento de proceder à aplicação dos critérios de auditoria, com vista à certificação dos sistemas internos de garantia da qualidade (SIGQ) das IES. Importa mencionar que as auditorias, realizadas pela

Comissão de Avaliação Externa (CAE), têm como intuito avaliar a estratégia institucional para a qualidade e o modo como a mesma se traduz num sistema de garantia da qualidade eficaz e bem documentado.

Ao todo, somam-se treze referenciais que se encontram sistematizados em torno de cinco vetores:

1. Política para a garantia da qualidade;
2. Gestão da Qualidade nos processos nucleares da missão institucional, tais como o ensino, a aprendizagem, a investigação e desenvolvimento (a nível do ensino universitário) ou a investigação orientada e desenvolvimento profissional de alto nível (ensino politécnico), e a colaboração interinstitucional e com a comunidade – incluindo a internacionalização;
3. Gestão de Qualidade na gestão de recursos e serviços de apoio;
4. Gestão e publicitação da informação;
5. Avaliação Externa periódica. (A3ES, 2016, pp. 1-7)

As auditorias as quatro seguintes fases:

1. Preparação de um relatório de autoavaliação por parte da IES;
2. Visitas à IES por parte da Comissão de Avaliação Externa;
3. Preparação de um relatório de auditoria;
4. Tomada de decisão e divulgação do relatório. (A3ES, 2016, pp. 1-8)

2.5. Conclusão

O processo de modernização da AP resulta da introdução de novas técnicas e práticas no paradigma dos serviços públicos, de forma a satisfazer com maior qualidade o interesse geral. De facto, as sucessivas mudanças promovidas pelo desenvolvimento dos modelos da AP contribuíram para termos hoje um setor público mais moderno e eficiente, inovador e tecnológico. Neste sentido, poder-se-á dizer que o estudo sobre o processo de modernização da AP encontra-se intrinsecamente interligado com a implementação de boas práticas de qualidade no setor público.

Dos três principais modelos da AP destaca-se a NPM, constituindo-se como um ponto de viragem para o setor público. Neste sentido, a implementação de medidas como a simplificação, a desburocratização, a inovação tecnológica na ação administrativa, assim

como a introdução de conceitos como a eficiência, a qualidade e a noção de *accountability* introduziram uma nova perspetiva na AP mais adequada às necessidades de uma sociedade moderna. No entanto, a complexidade do setor público exigiu um novo conjunto de mudanças, promovido pela *Governança*, que teve como intuito redirecionar o foco da AP para uma “lógica de serviço público” e introduzir novos valores organizacionais no setor. Assim, a *Governança* procurou promover a interoperabilidade entre o Governo, as organizações privadas e as instituições públicas, de forma a envolver todas as PI para uma prestação de serviços públicos de maior qualidade, destacando-se o papel dos cidadãos como principais cocriadores de serviços de valor.

Em Portugal, o processo de modernização da AP também teve como intuito aproximar a AP dos cidadãos, de forma a promover a cidadania, isto é, a participação ativa dos cidadãos na criação de políticas públicas, com o intuito de construir um setor com maior capacidade de resposta às necessidades da sociedade moderna. Neste contexto, a estratégia nacional para a Inovação e Modernização do Estado e da Administração Pública, prevista até 2023, visa, por um lado, o aproveitamento da tecnologia para melhorar o funcionamento do setor público e, por outro, o reconhecimento da importância do papel de todas as PI para desenvolver uma AP mais eficiente, resiliente e sustentável.

Neste contexto, a qualidade constitui-se sob forma de um sistema estratégico que se estende a todos os processos da instituição, envolvendo todas as suas PI, com vista a melhoria contínua do seu funcionamento e do seu desempenho. A qualidade trata, assim, de um processo cultural, que se reflete numa decisão estratégica que deve ser tomada e apoiada pela liderança da instituição. A sua garantia passa, essencialmente, pela implementação de uma cultura organizacional assente na valorização do capital humano e na melhoria contínua do seu desempenho. Quanto maior o envolvimento e o empenho dos colaboradores, maior a sinergia na prossecução dos resultados desejados. Para tal, é essencial que todos os colaboradores compreendam a importância do seu papel no cumprimento de boas práticas de qualidade, do qual depende o sucesso de toda a organização. No âmbito da GQT, existem diversos instrumentos de suporte para proceder ao planeamento e gestão da qualidade na Instituição, como o BSC e o PDCA, frequentemente utilizados no SIGQ do IPC, em particular. Estas ferramentas permitem refletir a estratégia da Instituição em objetivos concretos, monitorizar e avaliar o seu grau de execução, através da medição dos seus indicadores de desempenho, e planear as próximas ações, numa perspetiva de melhoria

contínua. A sua aplicação mostra que é possível importar ferramentas da esfera privada e ajustá-las com sucesso às instituições públicas, ultrapassando a ideia de que a perspectiva financeira é a única que realmente importa para uma organização.

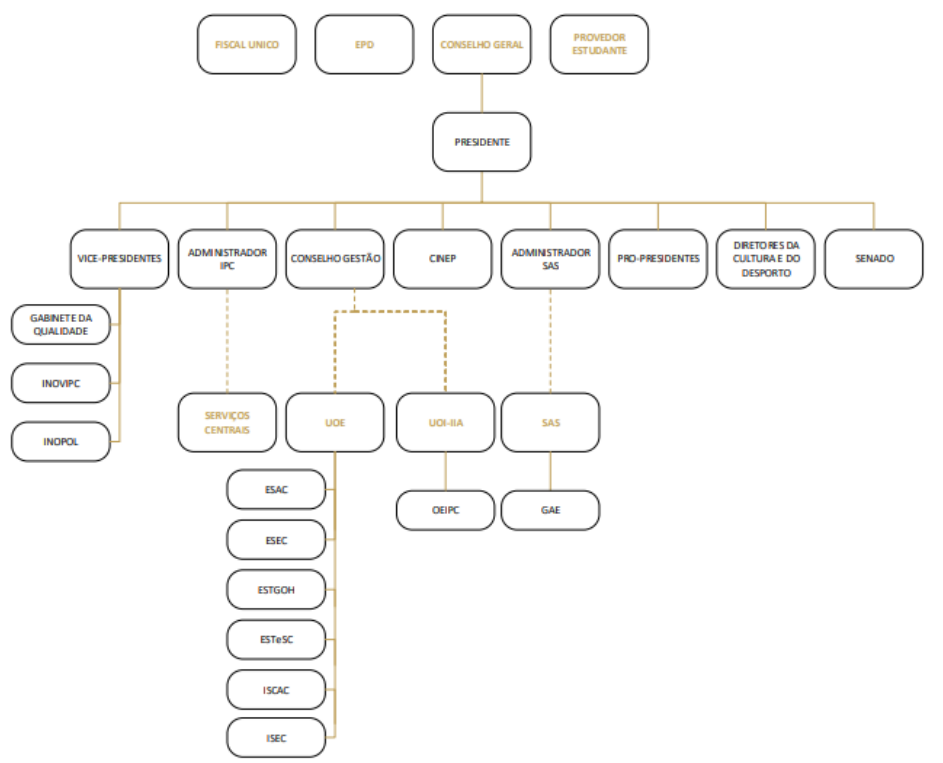
No âmbito das IES, a literatura analisada tende a enquadrar o conceito da qualidade para o *Fitness for Purpose*. Neste contexto, a A3ES constitui-se como uma agência nacional, que tem como intuito garantir a qualidade do ensino superior em Portugal, através da avaliação e acreditação das IES e dos seus ciclos de estudos, com base no cumprimento dos padrões de referência europeus (ESG 2015). Tal como a ENQA, a A3ES constitui-se como uma fonte de informação e de *benchmarking* indispensável às IES que pretendam certificar o seu SIGQ, assumindo a garantia da qualidade como vetor estruturante no desempenho das suas funções, com o intuito de conquistar a credibilidade da sua missão e a confiança nela depositada por todas as suas PI. . Neste sentido, mais do que um fator crítico que permite melhorar o desempenho da organização, a garantia da qualidade constitui-se como um elemento chave para fortalecer a imagem de qualquer organização, de forma a assegurar o seu prestígio e a credibilidade e lealdade dos seus clientes.

CAPÍTULO III – ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E SAÚDE DE COIMBRA

3.1. Apresentação da Escola Superior de Tecnologia e Saúde de Coimbra

A Escola Superior de Tecnologia e Saúde de Coimbra (ESTeSC), integra uma das seis unidades orgânicas de Ensino (UOE) do Instituto Politécnico de Coimbra (IPC). O seu regime jurídico encontra-se previsto no Despacho n.º 12342/2020, de 26 de novembro. De acordo com o artigo 3º, enquanto IES, a ESTeSC tem como missão “a criação, transmissão e difusão de conhecimento, ciência, tecnologia e cultura que promovam o seu desenvolvimento ao nível da formação graduada, pós-graduada e de investigação em ciências da saúde e afins, bem como a prestação de serviços à comunidade e a cooperação com entidades nacionais e internacionais em atividades que garantam o interesse público”. Nos termos do seu artigo 2º, n.º 1, a Escola goza de autonomia estatutária, científica, pedagógica, cultural, administrativa e disciplinar.

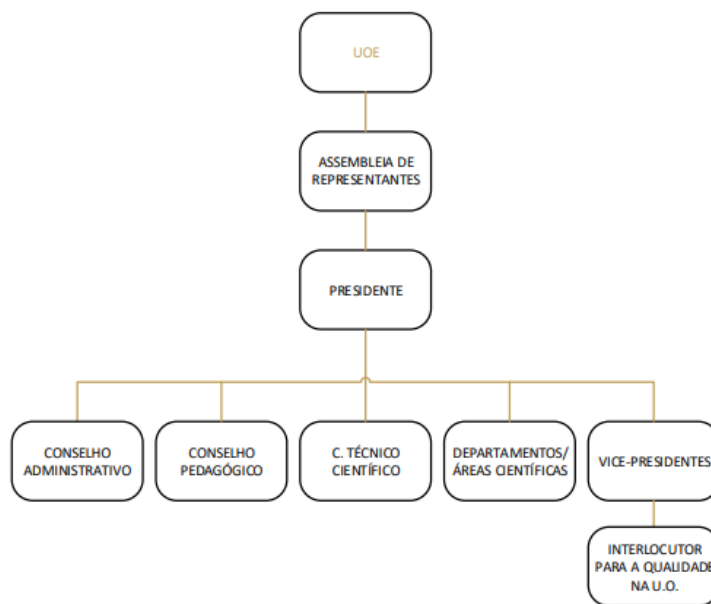
Figura 11 - Macro organograma funcional do POLITÉCNICO DE COIMBRA



Fonte: Manual da Qualidade do IPC

A figura infra apresenta a estrutura organizacional interna da ESTeSC, composta, nos termos do artigo 17º dos seus Estatutos, pela seguinte divisão de órgãos, unidades e serviços. No âmbito do presente estudo, importa destacar que o(a) Vice-Presidente apresenta-se como interlocutor(a) para a Qualidade da UO, sendo responsável pelo Gabinete de Planeamento e Gestão da Qualidade da Instituição.

Figura 12 - Macro organograma funcional da unidade orgânica de Ensino



Fonte: Manual da Qualidade do IPC

3.2. Política de Qualidade do Instituto Politécnico de Coimbra

De acordo com o Manual de Qualidade do IPC, a qualidade do seu ensino, a excelência da sua investigação, a capacidade profissional dos seus diplomados, o seu grau de internacionalização e a sua sustentabilidade social e económica determinam, em termos gerais, o nível de sucesso das IES. Como tal, a concretização da missão do POLITÉCNICO DE COIMBRA rege-se pelo cumprimento da sua Política para a Qualidade, transversal a todas as suas IES, comprometendo-se a:

1. Promover uma cultura de qualidade transversal aos seus eixos de missão, entre os quais: ensino e aprendizagem; envolvimento com a comunidade e internacionalização;

2. Fomentar o envolvimento e a participação ativa das partes interessadas relevantes, internas e externas, no funcionamento da instituição, nomeadamente na definição dos procedimentos e processos;
3. Auscultar de forma permanente as necessidades e expetativas das partes interessadas relevantes procurando aumentar a satisfação a satisfação das mesmas;
4. Procurar a transparência em todas as atividades desenvolvidas no âmbito do SIGQ;
5. Promover uma cultura institucional de qualidade e de autorresponsabilização com base na autoavaliação regular e no subsequente controlo da implementação de melhorias e autoprestação de contas;
6. Garantir as condições necessárias à atualização do SIGQ e sua certificação pelos referenciais e normas estabelecidos como referência;
7. Assegurar que as debilidades e oportunidades são identificadas, consideradas e controladas, aumentando a eficácia do SIGQ e a obtenção de melhores resultados institucionais. (IPC, 2019, p. 13)

3.3. Sistema Integrado de Garantia da Qualidade do Instituto Politécnico de Coimbra

Como foi referido anteriormente, a qualidade constitui um fator estruturante para o modelo de gestão e para a cultura organizacional do IPC. Neste sentido, com o intuito de garantir um ensino, uma investigação e uma ligação à comunidade de qualidade, a Instituição construiu e implementou o seu SIGQ, com base no cumprimento da seguinte legislação, normas, padrões e recomendações, nacionais e internacionais:

Figura 13 - Normas, Legislação e Outras Referências de Suporte do SIGQ do IPC

Legislação Nacional	<ul style="list-style-type: none"> • Lei n.º 62/2007, de 10 de setembro - Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior (RJIES); • Lei n.º 38/2007, de 16 de agosto - Regime Jurídico de Avaliação do Ensino Superior (RJAES); • Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro - Estabelece o Sistema Integrado de Gestão do Desempenho na Administração Pública;
----------------------------	---

	<ul style="list-style-type: none"> • Lei n.º 37/2007, de 22 de agosto - Estabelece a Lei de Bases do Funcionamento do Ensino Superior.
Politécnico de Coimbra	<ul style="list-style-type: none"> • Estatutos do POLITÉCNICO DE COIMBRA • Regulamento Interno dos Serviços Centrais • Estatutos das Unidades Orgânicas do POLTÉCNICO DE COIMBRA
A3ES	<ul style="list-style-type: none"> • Manual Para o Processo de Avaliação Institucional no Ensino Superior (2017) • Manual Para o Processo de Auditoria - Auditoria a Sistemas Internos de Garantia da Qualidade nas Instituições de Ensino Superior (2016) • Referenciais para os sistemas de garantia da qualidade nas instituições de ensino superior (2016) • Processo de Avaliação Institucional (Jan.2017) • Guião de Autoavaliação de Ciclos de Estudos em Funcionamento (ACEF) • Guião de Pedido de Acreditação Prévio de Novo Ciclo de Estudos (PAPNCE) • Guião para Pedido Especial de Renovação da Acreditação de Ciclo de Estudos Não-alinhados (PERA)
ENQA	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area</i> (2015)
NP	<ul style="list-style-type: none"> • NP EN ISSO 19011:2012 – Linhas de orientação para auditorias e sistemas de gestão; • Livro Verde sobre Responsabilidade Social e Instituições do Ensino Superior, ORSIES (2018)

Fonte: Manual da Qualidade do IPC

O SIGQ do IPC é um instrumento estratégico sob forma de plataforma eletrónica, que disponibiliza aos docentes e não docentes o acesso aos macroprocessos, processos, subprocessos, orientações técnicas e modelos; aos documentos elaborados pelas UO, incluindo procedimentos, instruções de trabalho/responsabilidades, regulamentos e modelos; a informações sobre a Avaliação Externa, incluindo sobre a acreditação institucional e de cursos pela A3ES ou ainda aos resultados dos inquéritos e das avaliações do desempenho formativo do IPC decorrente da participação dos estudantes, entre outras.

De um modo geral, esta ferramenta estratégica tecnológica oferece de forma organizada e atualizada todas as informações, documentação e dados internos em relação ao desempenho da comunidade acadêmica e dos recursos humanos, relevantes no âmbito da gestão da qualidade.

Desta forma o uso desta plataforma permite, por um lado, aos colaboradores das UO aceder a informações e documentos fundamentais para concretizar as suas tarefas diárias e, por outro, apoiar o IPC na agilização de todo o processo de gestão destes documentos, facilitando a sua interação com as UO e entre elas.

De acordo com o seu Manual da Qualidade, o SIGQ do IPC tem como principais objetivos:

- Promover medidas de mudança organizacional integradoras;
 - Assegurar a aplicação dos instrumentos de avaliação, a recolha, análise e reflexão dos respetivos resultados e consequente tomada de decisão baseada nos resultados;
 - Promover a implementação e monitorização das ações de melhoria;
 - Garantir a divulgação interna das análises realizadas e respetivas conclusões e das recomendações/plano de melhoria resultantes dos processos de avaliação;
 - Promover a revisão e atualização regular do sistema de avaliação da instituição.
- (p. 15)

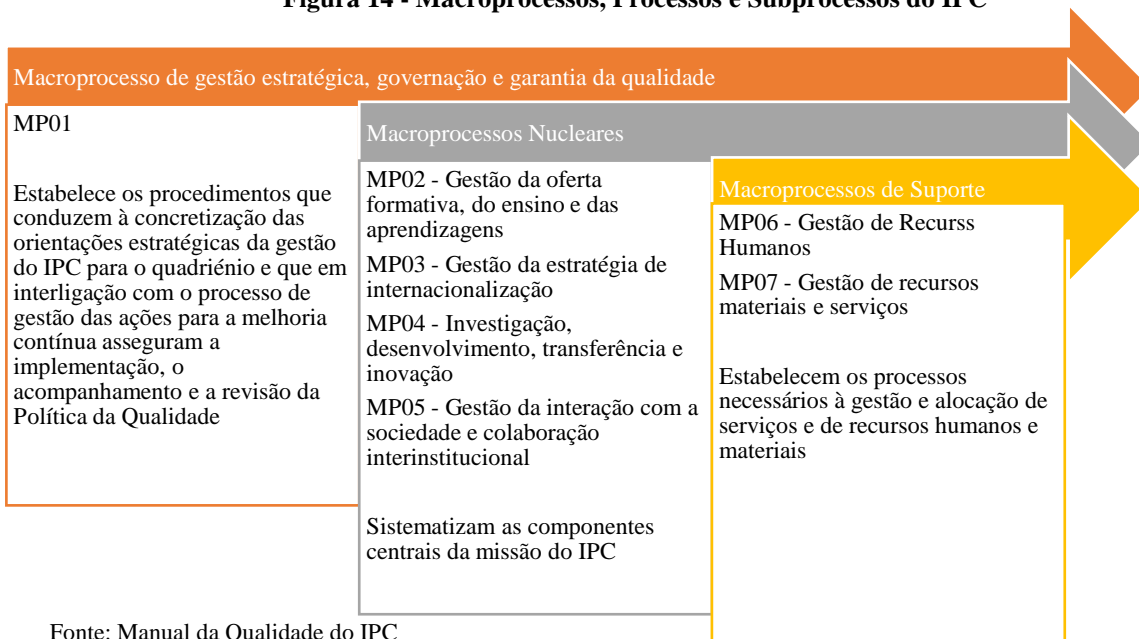
O IPC considera que a garantia da qualidade é tanto maior quanto maior for a capacidade do sistema em estabelecer mecanismos de avaliação eficientes, que resultam quer da auscultação da comunidade acadêmica e dos recursos humanos, quer na medição interna e externa do seu desempenho, através de indicadores de desempenho de referência.

Assim, o IPC compromete-se a, através do SIGQ, promover a autoavaliação em pirâmide – desde as Unidades Curriculares à Instituição – e a auto prestação de contas, envolvendo todas as PI, devolvendo-lhes a informação relevante (IPC, 2019).

Neste contexto, o SIGQ do IPC abrange, de forma sistemática, todas as suas atividades relevantes – ensino e aprendizagem, investigação e ligação à comunidade – traduzidas em macroprocessos que refletem a missão da Instituição (Figura 14). Adicionalmente, identifica e relaciona para cada macroprocesso todos os recursos utilizados bem como todas as PI e intervenientes.

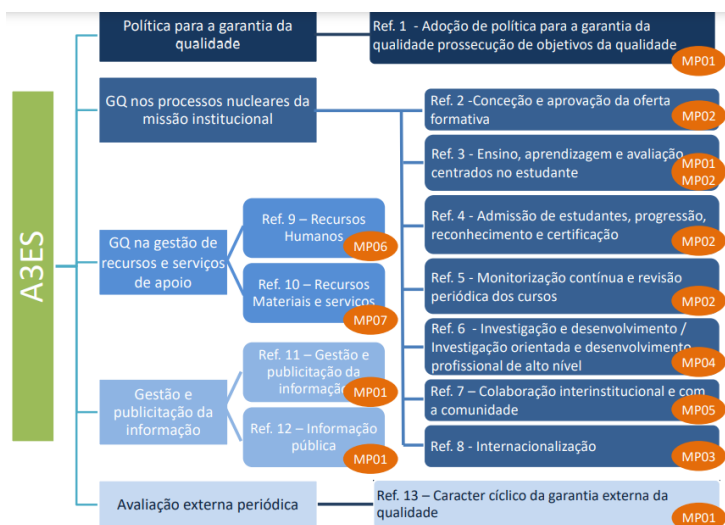
Assim, o SIGQ é constituído por um conjunto de processos que interagem entre si e se organizam hierarquicamente da seguinte forma: Macroprocessos (MP); Processos e Subprocessos (SP), como apresentado na seguinte figura.

Figura 14 - Macroprocessos, Processos e Subprocessos do IPC



Como apresentado na Figura 15, os macroprocessos do SIGQ encontram-se alinhados com os referenciais da A3ES. Como mencionado anteriormente, a cada um dos cinco principais vetores da A3ES corresponde um total de treze referenciais. Por sua vez, cada referencial estabelece uma relação com os macroprocessos que refletem a missão do SIGQ do IPC.

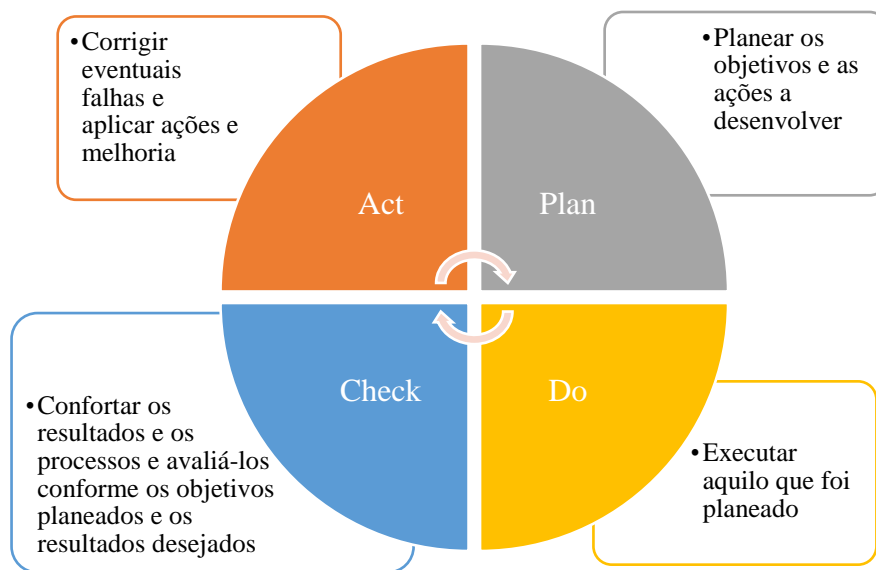
Figura 15 - Referenciais A3ES e sua ligação aos MP



Em conformidade com os requisitos da A3ES, os macroprocessos procuram ainda efetivar o ciclo do PDCA, garantindo o compromisso da melhoria contínua do sistema, de forma a concretizar a política da qualidade do IPC.

Como apresentando na Figura 16, a aplicação do ciclo do PDCA ajuda a Instituição a estabelecer, em primeiro lugar, a missão, a visão, os objetivos, os programas, os procedimentos e as metodologias necessárias para atingir os resultados desejados (*Plan*); em segundo lugar, a definir os processos e os procedimentos necessários e executar as atividades planeadas (*Do*); em terceiro lugar, a monitorizar e avaliar periodicamente os resultados e processos (*Check*); por fim, a rever os objetivos de acordo com o avaliado e, se necessário, aplicar ações de correção e/ou de melhoria, determinar novos objetivos e elaborar novos programas (*Act*) (Figura 16) (Teixeira, 2020).

Figura 16 - Ciclo de melhoria contínua PDCA



Fonte: Teixeira, S. (2020). *Gestão Estratégica*. (2ª edição). Lisboa: Escolar Editora.

3.4. Gabinete de Planeamento e Gestão da Qualidade da ESTeSC

O Gabinete de Planeamento e Gestão da Qualidade constitui o vetor estruturante da Escola e de suporte à Presidência no âmbito do planeamento e gestão de estratégias para a Qualidade. A sua missão prende-se com a implementação de instrumentos de gestão e procura executar os planos e relatórios que permitam monitorizar o desempenho da Escola,

de forma a poder planear as ações futuras. O Gabinete exerce ainda a sua atividade no domínio da implementação e acompanhamento do SIGQ.

As atividades concretizadas durante o estágio curricular no âmbito da gestão da qualidade prenderam-se, sobretudo, com a elaboração do Relatório Anual de Atividades de 2020 e com o Plano Anual de Atividades para 2021 da Escola. Estes documentos estratégicos são fundamentais para poder monitorizar e avaliar a evolução do desempenho da Escola, através da aplicação da metodologia de gestão do BSC, mas também para poder planear as ações corretivas, preventivas e de melhoria, recorrendo ao ciclo do PDCA.

Importa mencionar que a autonomia prevista nos seus Estatutos permite à Escola elaborar o seu Plano Estratégico e de Ação Quadrienal, onde estabelece os seus objetivos em conformidade com a missão e visão por ela declarada (Tabela 1).

Tabela 1 - Eixos e Objetivos Estratégicos da ESTeSC

Eixo n.º 1: Envolvente Organizacional	
Objetivos Estratégicos n.º	1 Auscultação e participação da comunidade académica
	2 Implementação de sistema integrado de gestão da qualidade
	3 Melhoria da eficácia da estrutura organizacional e funcional
Eixo n.º 2: Envolvente Académica	
Objetivos Estratégicos n.º	1 Promoção de um ambiente académico atrativo a públicos diversos
	2 Promoção de ferramentas de investimento no carácter prático da missão de ensino
	3 Promoção da integração no mercado de trabalho
	4 Reestruturação organizacional vocacionada para a missão de ensino
Eixo n.º 3: Investigação e Projetos	
Objetivos Estratégicos n.º	1 Reestruturação organizacional vocacionada para a missão de ensino e investigação
	2 Promoção de condições estruturais e funcionais, em articulação com o IPC, que permitam a criação e transferência de conhecimento
	3 Promoção da divulgação e publicação da produção científica
	4 Integração da comunidade discente em processos de formação não formal e em projetos de investigação
Eixo n.º 4: Formação pós-graduada	
Objetivos Estratégicos n.º	1 Definição de estratégia participada para acreditação de Ciclos de Estudo
	2 Criação de oferta formativa
	3 Estabelecimento de parcerias estratégicas
Eixo n.º 5: Internacionalização	
Objetivos estratégicos n.º	1 Definição de linhas orientadoras estratégicas para a internacionalização
	2 Capacitação, investimento e envolvimento da comunidade escolar, orientado para a internacionalização
Eixo n.º 6: Comunidade interna e externa	
Objetivos Estratégicos n.º	1 Prestação de serviços à comunidade
	2 Fomentar a operacionalização da cooperação interinstitucional

	3	Criação de estratégias de enriquecimento, centradas na área de atuação, dedicadas à comunidade interna e externa
	4	Ligação com a comunidade interna e externa
Eixo n.º 7: Envolvente Humana		
Objetivos	1	Estabelecimento de relações de proximidade entre a comunidade académica e os órgãos de gestão
Estratégicos n.º	2	Qualificação do corpo docente
	3	Qualificação e capacitação do corpo não docente
Fonte: Plano Estratégico e de Ação 2018-2021 da ESTeSC		

Embora partilhe determinados objetivos e respetivos indicadores de desempenho em comum com o IPC, que são transversais a todas as UOE, este plano inicial de quatro anos tem como intuito definir os eixos centrais onde esta IES tem intenção de atuar, estabelecendo para cada um deles os objetivos estratégicos, os respetivos indicadores de desempenho, as suas metas, assim como as ações a desenvolver para alcançá-las. Desta forma, o seguinte plano estratégico constitui uma orientação geral para delinear os próximos Planos Anuais de Atividade e Orçamento.

No final do ano civil, foi elaborado o Relatório Anual de Atividades de 2020, que, em primeiro lugar, apresenta a Instituição em números (alunos matriculados e graduados, oferta formativa e recursos humanos). Em segundo lugar, constitui um resumo global de todos os Relatórios Setoriais provenientes de cada área da Escola, onde constam todas as atividades realizadas no respetivo setor ao longo de esse ano, assim como o grau de execução dos objetivos, através da medição dos indicadores de desempenho. Mais, cada um desses relatórios apresenta os recursos humanos, financeiros e materiais utilizados na execução dos objetivos planeados e das atividades concretizadas.

Portanto, a soma de todos os Relatórios Setoriais resulta num único Relatório de Atividades da Instituição, onde é apresentado, de forma global, o ponto de situação relativamente aos objetivos alcançados, às atividades desenvolvidas, de forma a planear estrategicamente as ações de melhoria.

Neste sentido, a ESTeSC recorre à aplicação do BSC, de forma a poder alcançar os seus objetivos estabelecidos a curto, médio e longo prazo. Como mencionado anteriormente, este modelo tem como principal vantagem refletir a missão e a estratégia geral da Instituição em objetivos concretos, definindo para cada um deles o respetivo indicador de desempenho, as metas e as ações a desenvolver nesse âmbito (Teixeira, 2020). Este modelo permite monitorizar e avaliar o grau de execução dos objetivos da organização através da medição

dos indicadores de desempenho e perceber, assim, se o objetivo previsto pela organização foi alcançado (Teixeira, 2020).

Tabela 2 - Relatório de Atividades

Eixo n.º 7: Envolvente Humana					
Objetivo Estratégico	Objetivo Operacional	Indicadores de Medição de Desempenho	Meta	Grau de Concretização	Ações Desenvolvidas
Qualificação e capacitação do corpo não docente	Capacitação do corpo não docente	Horas de formação atribuídas ao corpo não docente	>600 horas de formação ao corpo não docente	100% Foram atribuídas no total 650 horas de formação de inglês básico e intermédio	Identificar as necessidades de formação pelo avaliador e avaliado com base em indicadores de produtividade, satisfação do serviço (reclamações) e complexidade técnica das áreas

Fonte: Relatório Anual de Atividades da ESTeSC

Tendo por base o Plano Estratégico e de Ação Quadrienal e a informação recolhida a partir do Relatório de Atividades, realiza-se um Plano de Atividades e Orçamento no início do ano civil seguinte, que tem como intuito orientar os objetivos decorrentes do plano inicial e, com base no ciclo do PDCA, aplicar as sugestões de melhoria provenientes do Relatório de Atividades, como apresentado, a título de exemplo, na tabela seguinte.

Tabela 3 - Plano Anual de Atividades e Orçamento da ESTeSC

Eixo n.º 7: Envolvente Recursos Humanos				
Objetivo Estratégico	Objetivo Operacional	Indicadores de Medição de Desempenho	Meta	Ações
Qualificação do corpo docente	Corpo docente contratado a tempo parcial especializado de acordo com os critérios A3ES	% Especialistas	>25% de especialistas	Promover a realização de provas públicas de especialistas

Fonte: Plano Anual de Atividades e Orçamento da ESTeSC

Assim, a concretização dos planos e dos relatórios estratégicos supramencionados encontram-se diretamente interligados, de forma a proceder eficientemente ao ciclo de implementação e monitorização dos objetivos e avaliação dos resultados, que são fundamentais para poder planear as futuras ações, numa perspetiva de melhoria contínua.

Neste âmbito, decorrem no final de cada ano civil auditorias a nível interno, que têm por objetivo avaliar a qualidade do desempenho da IES, conforme o artigo n.º 4 do Regime

Jurídico de Avaliação da Qualidade do Ensino Superior (Lei n.º 38/2007, de 16 de agosto), de modo a avaliar a evolução da UO e sugerir possíveis ações de melhoria.

Neste contexto, o projeto a seguir apresentado resultou, precisamente, de uma sugestão de melhoria do IPC à ESTeSC, que decorreu em contexto de auditoria interna ao MP06 – Gestão de Recursos Humanos, correspondente ao Eixo estratégico n.º 7 da Escola – Envolvente Humana, com o objetivo de perceber e avaliar formalmente o grau de satisfação dos colaboradores com a Escola.

3.4.1. Questionário sobre o Grau de Satisfação dos Colaboradores da ESTeSC

O presente projeto, o primeiro deste âmbito a ser realizado na ESTeSC, propõe aferir o grau de satisfação dos colaboradores da Escola, tendo por base um questionário destinado ao seu corpo docente e não docente. Adaptado da Direção Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP), o questionário reúne um conjunto de temáticas relativas à forma como o colaborador percebe a organização numa perspetiva interna.

O grau de satisfação dos colaboradores constitui uma variável fortemente relacionada com o nível de motivação em contexto laboral que, por sua vez, desempenha um papel fundamental na forma como as pessoas vêm a organização e como se comportam em contexto laboral, sendo que a soma de todos os comportamentos individuais refletir-se-á no nível da performance organizacional.

Neste sentido, a importância deste projeto passa pelo facto do presente questionário se constituir como uma base de dados para delinear estrategicamente os próximos objetivos, numa perspetiva de melhoria contínua sobretudo a nível da cultura organizacional.

Relativamente à metodologia utilizada, o questionário, disponível na plataforma do *Google Forms*, foi aplicado ao corpo docente e não docente da Escola, contratados a tempo integral. Importa mencionar que o universo do projeto era constituído por um total de 93 trabalhadores, 62 docentes e 31 não docentes, e que, no prazo de 10 dias, obtivemos 63 respostas, perfazendo uma amostra correspondente a 68% do nosso universo (Tabela 4).

Tabela 4 - N.º total de respostas

2020		
	Total	%
Universo	93	100%
Amostra	63	68%

Fonte: Elaboração própria com base nos dados obtidos

Relativamente ao instrumento utilizado, elaborou-se no geral um questionário com perguntas fechadas, ainda que o mesmo disponibilizava, no final de cada “temática”, a possibilidade de o colaborador deixar uma sugestão de melhoria. O questionário reuniu um conjunto de sete grandes temáticas:

1. Caracterização dos respondentes;
2. Satisfação dos colaboradores com a organização;
3. Satisfação dos colaboradores com a gestão e os sistemas de gestão;
4. Satisfação dos colaboradores com as condições de trabalho;
5. Satisfação dos colaboradores com o desenvolvimento da carreira;
6. Satisfação dos colaboradores com a avaliação de desempenho;
7. Níveis de motivação dos colaboradores;
8. Satisfação dos colaboradores com a liderança (Dirigente Máximo e Dirigente Intermédio).

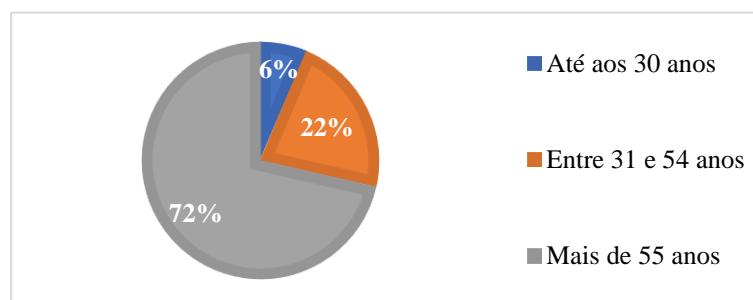
O tratamento dos dados foi realizado através da ferramenta do Excel, pretendendo-se, a partir da sua análise, obter uma perceção da opinião dos colaboradores face à organização, focando a mesma em questões que envolvessem o seu grau de satisfação e o seu nível de motivação em contexto laboral, com o intuito de cruzar a informação recolhida, de forma a poder retirar conclusões mais interessantes, no âmbito de alcançar a excelência na qualidade da cultura organizacional.

3.4.2. Análise dos resultados

Caracterização dos respondentes

A Figura 17 dá-nos conta que dos 63 respondentes, cerca de 71% têm mais de 55 anos de idade.

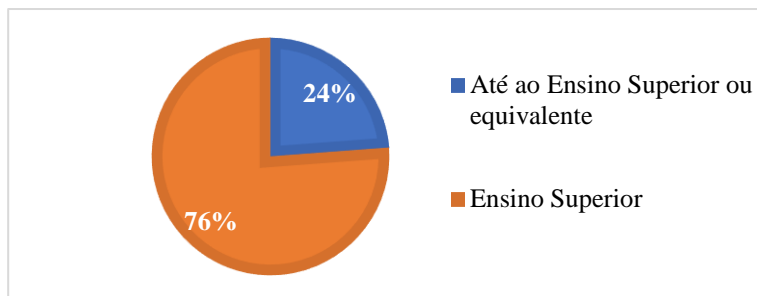
Figura 17 – Idade



Fonte: Elaboração própria com base nos dados obtidos

Relativamente ao nível de escolaridade, os dados revelam que mais de 76% da amostra tem formação superior (Figura 18).

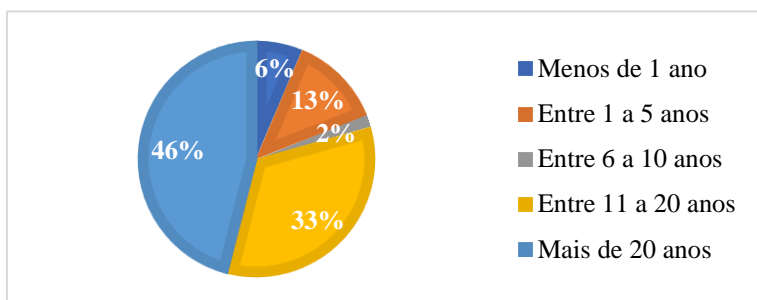
Figura 18 - Habilitação Académica



Fonte: Elaboração própria com base nos dados obtidos

De acordo com o disposto no Figura 19, cerca de 82% dos respondentes revelam trabalhar na Administração Pública há mais de 11 anos.

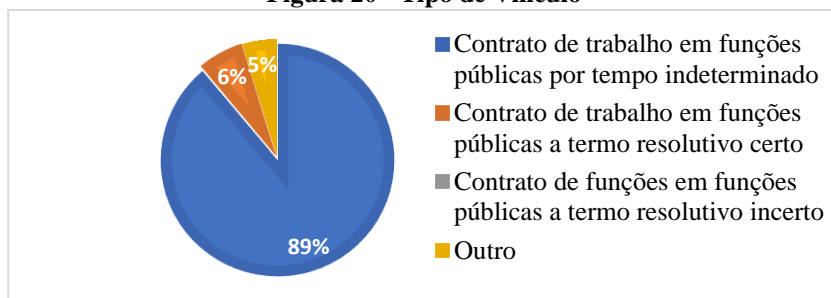
Figura 19 - Antiguidade na Administração Pública



Fonte: Elaboração própria com base nos dados obtidos

No que concerne ao tipo de vínculo com a Escola, a maioria dos respondentes encontra-se em regime de contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado (Figura 20).

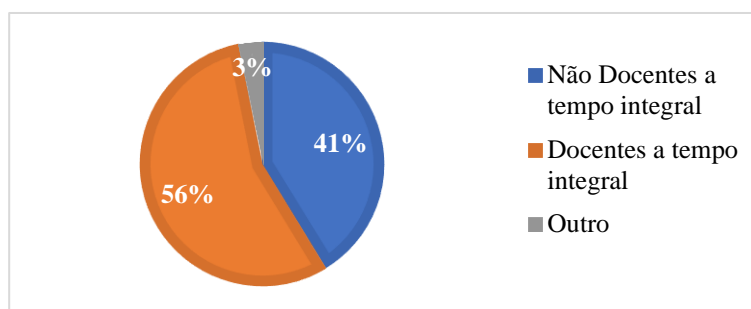
Figura 20 - Tipo de Vínculo



Fonte: Elaboração própria com base nos dados obtidos

Relativamente à carreira que exercem, a Figura 21 demonstra que ao questionário responderam 26 dos 31 não docentes a tempo integral e 35 dos 62 colaboradores docentes a tempo integral. Os dados mostram que houve uma colaboração quase total do pessoal não-docente que foi, praticamente, equivalente ao número de colaboradores docentes que responderam.

Figura 21 – Carreiras



Fonte: Elaboração própria com base nos dados obtidos

Satisfação dos Colaboradores com a Organização

Quanto à satisfação dos colaboradores com a organização, podemos observar, através da Tabela 5, que a maioria dos trabalhadores está satisfeita ou muito satisfeita, destacando-se positivamente imagem da organização, o seu desempenho global na sociedade e com os cidadãos/utentes e a respetiva responsabilidade social. Por outro lado, importa mencionar que se verifica um menor grau de satisfação relativamente às seguintes questões: a) nível de envolvimento dos colaboradores na organização e na respetiva missão; b) envolvimento dos colaboradores nos processos de tomada de decisão e c) mecanismos de consulta e diálogo entre colaboradores e gestão, onde se regista maior taxa de insatisfação.

Tabela 5 - Satisfação dos Colaboradores com a Organização

	Satisfeito/Muito satisfeito	Insatisfeito/Muito insatisfeito	Pouco satisfeito
Satisfação com a imagem da organização	66%	21%	13%
Satisfação com o desempenho global da organização na sociedade e com os cidadãos/utentes	62%	25%	13%
Satisfação com o nível de envolvimento dos colaboradores na organização e na respetiva missão	52%	29%	19%
Satisfação com o envolvimento dos colaboradores nos processos de tomada de decisão	40%	32%	29%

Satisfação com os mecanismos de consulta e diálogo entre os colaboradores e a gestão	49%	36%	14%
Satisfação com a responsabilidade social da organização	58%	26%	16%
Média Total	55%	28%	17%

Fonte: Elaboração própria com base nos dados obtidos

Satisfação dos Colaboradores com a Gestão e o Sistema de Gestão

Quanto à satisfação dos colaboradores com a gestão e os sistemas de gestão, podemos observar, através do Tabela 6, que, em média, apenas 49% dos trabalhadores estão satisfeitos ou muito satisfeitos, quase 20% se mostraram pouco satisfeitos e 25% estão insatisfeitos ou muito insatisfeitos. Realça-se positivamente o grau de satisfação com a aptidão da liderança para conduzir a organização e, também, com a postura da organização face à mudança e à inovação. Por outro lado, verifica-se um menor grau de satisfação relativamente à forma como o sistema de avaliação de desempenho em vigor foi implementado e como os objetivos coletivos são fixados.

Tabela 6 - satisfação dos colaboradores com a gestão e os sistemas de gestão

	Satisfeito/Muito satisfeito	Insatisfeito/Muito insatisfeito	Pouco satisfeito
Satisfeito com a aptidão da liderança para conduzir a organização	57%	27%	13%
Satisfeito com a forma como o sistema de avaliação de desempenho em vigor foi implementado	40%	21%	32%
Satisfeito com a forma como os objetivos coletivos são fixados	45%	29%	19%
Satisfeito com a postura da organização face à mudança e à inovação	55%	24%	13%
Média Total	49%	25%	19%

Fonte: Elaboração própria com base nos dados obtidos

Satisfação dos Colaboradores com as Condições de Trabalho

Quanto à satisfação dos colaboradores com as condições de trabalho, podemos observar, através da Tabela 7, que a maioria dos trabalhadores está satisfeita ou muito satisfeita, destacando-se positivamente a questão de poder conciliar a vida profissional com a vida pessoal, as condições de higiene e segurança e o serviço de refeitório/cantina/copa. Importa mencionar que, por outro lado, é possível observar um menor grau de satisfação quanto às seguintes ao grau de satisfação com o clima de trabalho e com a igualdade de oportunidades.

Tabela 7 - satisfação dos colaboradores com as condições de trabalho

	Satisfeito/Muito satisfeito	Insatisfeito/Muito insatisfeito	Pouco satisfeito
Satisfeito com o clima de trabalho	48%	37%	16%
Satisfeito com a possibilidade de conciliar a vida profissional com a vida pessoal	63%	20%	16%
Satisfeito com a igualdade de oportunidades	48%	35%	17%
Satisfeito com as condições de higiene e segurança	78%	16%	10%
Satisfação com o serviço de refeitório/cantina/copa	65%	12%	22%
Média Total	60%	24%	16%

Fonte: Elaboração própria com base nos dados obtidos

Satisfação dos Colaboradores com o Desenvolvimento da Carreira

Quanto à satisfação dos colaboradores com as condições de trabalho, podemos observar, através da

Tabela 8, que 53% dos colaboradores estão satisfeitos, 31% estão insatisfeitos e 16% estão pouco satisfeitos. Neste contexto, destaca-se positivamente a satisfação com a oportunidade de desenvolver novas competências, no entanto é possível observar um menor grau de satisfação em relação à política de gestão de recursos humanos existente na organização e ao acesso a formação relevante para desenvolver os objetivos.

Tabela 8 - Satisfação dos colaboradores com o desenvolvimento da carreira

	Satisfeito/Muito satisfeito	Insatisfeito/Muito insatisfeito	Pouco satisfeito
Satisfeito com a política de gestão de recursos humanos existente na organização	48%	37%	16%
Satisfeito com a oportunidade de desenvolver novas competências	63%	20%	16%
Satisfeito com o acesso a formação relevante para desenvolver os objetivos	48%	35%	17%
Média Total	53%	31%	16%

Fonte: Elaboração própria com base nos dados obtidos

Satisfação dos Colaboradores com a Avaliação de Desempenho

Em suma, importa realçar dois aspetos relativamente à questão da satisfação dos colaboradores com o sistema de avaliação de desempenho. Em primeiro lugar, podemos observar, através da Tabela 9, que 41% da amostra considera o seu conhecimento em relação ao atual sistema de avaliação de desempenho bom, 11% considerava ser mau e 48%

considerava que não era nem bom nem mau, o que apela à implementação de medidas neste sentido.

Tabela 9 - Qual o seu conhecimento em relação ao atual sistema de avaliação de desempenho?

Qual o seu conhecimento em relação ao atual sistema de avaliação de desempenho	%
Muito mau	6%
Mau	5%
Nem bom, nem mau	48%
Bom	35%
Muito bom	6%
Total	100%

Fonte: Elaboração própria com base nos dados obtidos

Através da Tabela 10 e Tabela 11, podemos observar que o grau de satisfação e de concordância com o presente sistema é, em média, relativamente baixo. Neste contexto, verifica-se que há um menor grau de satisfação quando colocadas questões sobre a justiça e sobre a eficácia deste sistema.

Tabela 10 - Satisfação dos colaboradores com o sistema de avaliação de desempenho

	Satisfeito/Muito satisfeito	Insatisfeito/Muito insatisfeito	Pouco satisfeito
Satisfeito com o sistema de avaliação do desempenho existente	37%	30%	24%
Satisfeito com os resultados obtidos quando comparados com os seus desempenhos anteriores	59%	20%	11%
Satisfeito com os resultados obtidos quando se considera quantidade e qualidade do trabalho que fez	44%	19%	22%
Satisfeito com os resultados obtidos quando comparados com os resultados dos outros colegas	36%	26%	19%
Média Total	44%	24%	19%
*Não se aplica a 13%			

Fonte: Elaboração própria com base nos dados obtidos

Tabela 11 - Concordância dos colaboradores com o sistema de avaliação do desempenho

	Concorda	Não concorda	Indiferente
Concorda se as avaliações de desempenho têm melhorado de alguma forma o seu desempenho?	34%	34%	32%
Concorda se as avaliações de desempenho têm trazido alguns benefícios à Instituição?	30%	38%	32%
Média Total	32%	36%	32%

Fonte: Elaboração própria com base nos dados obtidos

Níveis de Motivação dos Colaboradores

Na Tabela 12, podemos observar que a grande maioria dos trabalhadores se mostra motivada. Importa destacar o elevado grau de motivação em participar em ações de formação e em projetos de mudança na organização. Apesar disso, não podemos ignorar o facto de ainda estarmos perante uma média de 20% de trabalhadores desmotivados e 12% pouco motivados, tornando-se urgente propor ações de melhoria a este nível.

Tabela 12 - Níveis de motivação dos colaboradores

	Motivado/Muito motivado	Desmotivado/ Muito desmotivado	Pouco motivado
Motivação em aprender novos métodos de trabalho	68%	21%	11%
Motivação para desenvolver trabalho em equipa	67%	21%	13%
Motivação para participar em ações de formação	69%	21%	11%
Motivação para participar em projetos de mudança na organização	68%	16%	16%
Média Total	68%	20%	12%

Fonte: Elaboração própria com base nos dados obtidos

Satisfação dos Colaboradores com a Liderança (Dirigente Máximo e/ou Dirigentes Intermédios)

Por último, a tabela abaixo representa o resumo das respostas recolhidas quanto à questão da satisfação dos colaboradores com a liderança (dirigente máximo e/ou dirigentes intermédios), através da qual é possível observar que, em média, 50% dos colaboradores estão satisfeitos, 17% estão pouco satisfeitos e 33% estão insatisfeitos.

No geral, ainda que os trabalhadores se mostraram satisfeitos, verificou-se de novo um menor grau de satisfação em relação: a) aos mecanismos de comunicação existentes dentro da comunidade; b) à promoção de ações de formação; c) ao nível da interação com os líderes; d) ao sentimento de falta de reconhecimento do seu trabalho e de motivar; e) ao envolvimento dos colaboradores a trabalhar na mesma direção e f) ao apoio da liderança na realização das suas tarefas, objetivos ou planos previstos. Quanto a estas questões, importa mencionar que a percentagem de colaboradores que se mostraram pouco satisfeitos rondou os 20% a 30%, o que sugere a necessária implementação de medidas a este nível para aumentar o respetivo grau de satisfação e fortalecer a cultura organizacional.

Tabela 13 - Satisfação dos colaboradores com a Liderança (Dirigente Máximo e/ou Dirigentes Intermediários)

	Satisfeito/Muito satisfeito	Insatisfeito/Muito insatisfeito	Pouco satisfeito
Lidera através do exemplo	52%	35%	13%
Informa e consulta os colaboradores com regularidade sobre os assuntos importantes da organização	46%	32%	22%
Demonstra empenho no processo de mudança	58%	30%	11%
Promove uma cultura de aprendizagem e melhoria contínua	55%	31%	13%
Promove ações de formação	52%	25%	22%
Cria condições de poderes, responsabilidades e competências	54%	33%	13%
Aceita críticas construtivas	42%	31%	27%
Reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas	48%	37%	16%
Adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações em causa	50%	37%	13%
Estimula a iniciativa das pessoas	48%	32%	21%
Ajuda os colaboradores a realizarem as suas tarefas, planos e objetivos	46%	37%	17%
Promove uma cultura de abertura, confiança mútua e respeito	50%	37%	14%
Média Total	50%	33%	17%

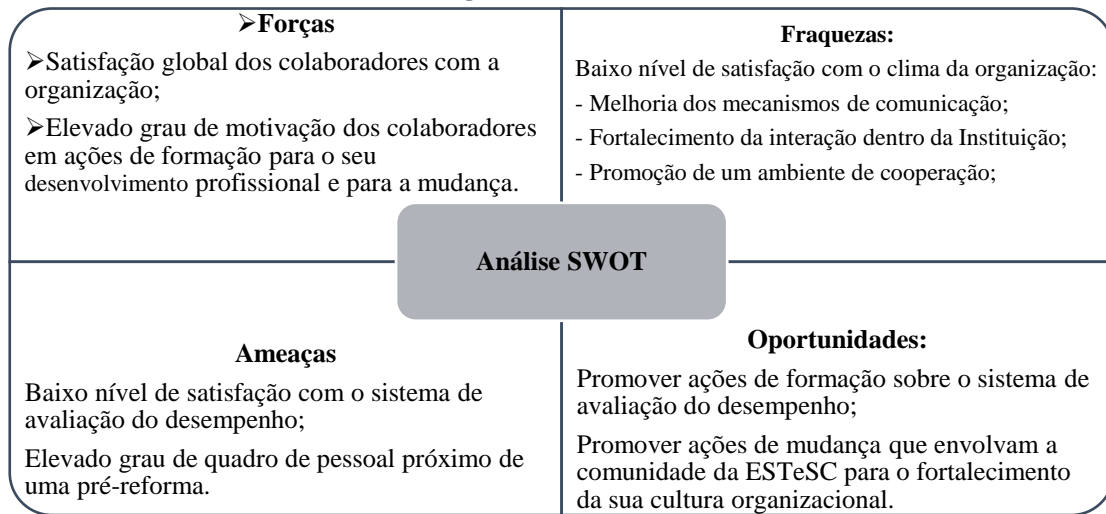
Fonte: Elaboração própria com base nos dados obtidos

3.4.3. Análise SWOT e Plano Estratégico de Ação

Com base nas respostas recolhidas, procedeu-se a uma análise SWOT, de forma a elaborar estrategicamente um Plano de Ação para 2022 no âmbito da melhoria da cultura organizacional da Escola.

Desta forma, apresenta-se uma análise SWOT através da Figura 22, a partir da qual é possível identificar, a nível interno, os pontos fortes e os pontos fracos da Escola, e, a nível externo, as possíveis oportunidades e ameaças que envolvem a Instituição.

Figura 22 - Análise SWOT



Fonte: Elaboração própria com base nos dados obtidos

Começando pelos pontos fortes, destaca-se, por um lado, que a maioria dos colaboradores está satisfeita com a organização, ainda que em múltiplas questões se verificasse uma tendência de optar por responder a opção do “pouco satisfeito”, e, por outro lado, o seu elevado grau de motivação em participar em ações de formação e em projetos de mudança na organização, demonstrando abertura e disponibilidade dos mesmos em se envolverem e cooperarem em medidas, ações ou atividades propostas para melhorar o desempenho da Escola.

Em relação aos pontos negativos, importa mencionar a questão da idade dos colaboradores, na medida em que foi possível observar o facto de se apresentar um elevado quadro de trabalhadores próximos da pré-reforma. Realça-se, igualmente, o facto de as pessoas estarem pouco satisfeitas com a questão do clima organizacional, reclamando melhorias a nível da comunicação dentro da comunidade, da interação entre os colaboradores e entre eles e os líderes intermediários e a gestão de topo. Reclama-se, acima de tudo, um clima interno mais favorável para o bom funcionamento Escola, de forma a promover um ambiente mais positivo, de abertura, de confiança e respeito e, principalmente, de cooperação, tentando combater os conflitos internos e a tendência para a competição.

No que diz respeito ao ambiente externo, apresenta-se como uma ameaça o baixo nível de satisfação dos colaboradores com o sistema de avaliação do desempenho, na medida em que sentem que o sistema em vigor não transparece o seu empenho, a sua dedicação e o seu trabalho e não reflete um justo reconhecimento de mérito perante os colaboradores que cumprem os objetivos previstos, daqueles que não o conseguiram fazer. Importa mencionar

que se verificou um baixo nível de conhecimento dos colaboradores em relação a este sistema, o que também pode levar a que as pessoas não consigam perceber na sua plenitude como decorre este processo, qual a sua importância e quais os seus objetivos o que, por sua vez, poderá provocar um maior nível de insatisfação e aumentar a desmotivação.

Dada a importância de este processo no dia a dia dos colaboradores, seria uma oportunidade para a Escola promover ações de formação sobre o sistema de avaliação do desempenho, pois, mesmo que as pessoas não concordem com ele, o facto de perceberem melhor como funciona pode influenciar o seu grau de motivação e de empenho na concretização dos seus objetivos diários. Destaca-se, igualmente como uma oportunidade, o elevado interesse, abertura e motivação por parte dos colaboradores em participar em projetos de mudança, que envolvam a comunidade da ESTeSC para o fortalecimento da sua cultura organizacional.

Com base nesta análise, apresenta-se como sugestão de melhoria o seguinte Plano de Ação (Figura 23). Aos objetivos estratégicos delineados, estão associadas as respetivas metas, os indicadores de medição e as possíveis ações que podem ser desenvolvidas para alcançar os objetivos previstos neste âmbito.

Figura 23 - Plano Estratégico de Ação

Objetivo Estratégico	Meta	Indicador	Ação
Aferir o grau de satisfação dos colaboradores	Janeiro de 2022	Questionário sobre a satisfação dos colaboradores da ESTeSC	Aplicar o questionário sobre a satisfação dos colaboradores da Escola e comparar com os resultados de 2020
	Fortalecer a cultura organizacional		Dar feedback dos resultados obtidos no relatório
	Verificar melhoria		Formação sobre o sistema de avaliação do desempenho
Fortalecer mecanismos de comunicação	X debates por ano	>n.º de debates	
Fortalecer a interação entre colaboradores	1/semana		Estabelecer com o superior hierárquico um momento de tratar questões dependentes necessárias
Motivar os colaboradores		Cumprimento do objetivo	Estabelecer objetivos de desempenho muito concretos-gestão por objetivos Distinguir desempenhos

Melhoria contínua do funcionamento e do desempenho da Escola		% sugestões recolhidas	Criar uma caixa de sugestões permanentemente disponível aos colaboradores (física ou virtual)
Capacitar os colaboradores não docentes	>x horas de formação	n.º de horas de formação realizadas	Formações sobre as tarefas desempenhadas
Capacitar os colaboradores docentes	>n.º de estágios realizados	n.º de estágios realizados	+ estágios profissionais
Fortalecer clima organizacional	1/ano	Ações que promovam a interação dentro da comunidade	Atividades outdoor Jantar de final de ano civil Ações de voluntariado

Fonte: Elaboração própria

Prevê-se a inclusão do seguinte projeto no Plano de Ação e Orçamento da Escola, na medida em que a sua continuidade nos próximos anos permitirá monitorizar a sua evolução, melhorar seu o desempenho e reforçar a sua cultura organizacional.

3.5. Conclusão

O SIGQ apresenta-se como um recurso fundamental para garantir o cumprimento das medidas de qualidade, estruturantes para a concretização da missão do IPC e para a sua melhoria contínua. Através dele é possível uniformizar toda a informação e documentação necessária à realização das tarefas diárias dos colaboradores, mas também agilizar o processo de gestão da qualidade e facilitar a interação entre o IPC e as UO. No entanto, dada a sua recente implementação, verificou-se uma certa dificuldade e desconforto nos colaboradores em usufruir na sua totalidade esta ferramenta tecnológica, constituindo-se como uma barreira ao desenvolvimento da organização.

A pouca familiaridade com este sistema provocou uma certa resistência dos colaboradores ao seu aproveitamento, que poderá ter resultado da falta de formação aos colaboradores sobre a importância, o funcionamento e os objetivos desta ferramenta, mas também da falta de apoio por parte dos responsáveis pela gestão da qualidade na Escola.

Estas questões acabaram por se refletir através do questionário lançado aos colaboradores para aferir o seu grau de satisfação com a Escola, um projeto pioneiro que teve como intuito identificar os aspetos positivos e negativos sobre o desempenho da Escola e sobre os valores organizacionais que reflete, através da perceção dos mesmos. Este questionário resultou, portanto, numa base de dados fundamental para poder planear e implementar ações de melhoria na Escola. Através da cooperação dos colaboradores, que

representou quase 70% do total dos colaboradores a tempo integral da Escola, foi possível retirar diversas conclusões muito interessantes no âmbito da qualidade da cultura organizacional, em pro da melhoria contínua do seu desempenho.

No geral, os colaboradores mostraram-se satisfeitos com a Escola. No entanto, foi expresso um menor grau de satisfação em relação aos mecanismos de comunicação existentes dentro da comunidade, à interação entre os colaboradores, os gestores intermediários e a gestão de topo e quanto à oportunidade de progredir na carreira e de desenvolver as suas capacidades. Todas estas questões enquadram-se dentro do estudo da cultura organizacional, reclamando-se, essencialmente, a promoção de um ambiente mais positivo, de abertura, confiança, respeito, transparência e, principalmente, de cooperação entre toda a comunidade. Apesar de os colaboradores terem demonstrado uma enorme vontade de atuar e de mudar nesse sentido, a questão do clima organizacional, inerente ao ambiente interno da organização, pode-se tornar bastante complexa de se tratar, na medida em que leva muito tempo a ser construída e a sua mudança implica um esforço coletivo, desde a base ao topo. Importa referir que, para além da boa vontade, da abertura e do empenho dos colaboradores em cooperar, os líderes desempenham, igualmente, um papel fundamental a este nível, já que deles deve partir a iniciativa de tomar medidas para melhorar estas questões, começando, precisamente por auscultar e avaliar o grau de satisfação dos colaboradores.

No fundo, trata-se de uma mudança a nível do comportamento, de ética e de valores morais e, portanto, de uma mudança cultural, que pode ser refletida através de um aumento do grau de satisfação e de motivação dos colaboradores em contexto laboral, proveniente em maior parte da melhoria do clima organizacional. Para concluir, importa mencionar que esta mudança só poderá ser formalmente avaliada se for dada continuidade a este projeto, incluindo-o nos Planos de Ação dos próximos anos, de forma a poder acompanhar a evolução da Escola, aplicando o ciclo de melhoria contínua do PDCA e recorrendo ao modelo de gestão estratégico do BSC.

CONCLUSÕES

Conclusão Geral

A modernização da AP é um processo de melhoria contínua, através do qual todas as transformações e reformas estratégicas ocorridas no passado contribuíram para um setor público atualmente mais eficiente e eficaz, inovador, tecnológico e uma AP mais próxima dos cidadãos. Com efeito, a melhoria contínua do funcionamento do setor público tem sido cada vez mais apontada pelos Governos como o necessário caminho a seguir, de forma a poder satisfazer com maior qualidade o interesse geral e as necessidades dos cidadãos.

O paradigma dos serviços públicos sofreu uma profunda transformação com a implementação da NPM, que introduziu práticas e princípios importados do privado para o setor público, para que o mesmo pudesse alcançar um melhor desempenho, recorrendo a menos recursos. No entanto, a prática deste modelo organizacional administrativo demonstrou que, enquanto o setor privado, que tem como finalidade a obtenção de lucro, se pode orientar por uma lógica de resultados, o setor público, que visa o bem-estar geral, dificilmente poderá restringir o seu foco à racionalização da sua gestão. Neste âmbito, a transformação da NPM para a Governança surge com o intuito da AP alcançar uma gestão mais eficiente, sem comprometer os interesses dos cidadãos, ajustando a aplicação dos princípios e das práticas *managerialistas* aos fins do setor público.

Da complexidade do setor público, pelos fins que se propõe realizar, resultou a necessidade de envolver todas as PI para uma prestação de serviços públicos de maior qualidade, promovendo a interoperabilidade entre o Governo, as organizações privadas, as instituições públicas e os cidadãos que cada vez mais desempenham um papel fundamental na criação de serviços públicos de valor. Assim, o conceito da qualidade ganhou um especial relevo no paradigma dos serviços públicos, não se tratando apenas de satisfazer as necessidades dos cidadãos, mas de conseguir superar as suas expectativas, através do esforço coletivo de todas as PI que colaboram para a melhoria contínua do funcionamento do aparelho público, de forma a não só torná-lo mais eficiente, tecnológico, inovador, mas, acima de tudo, mais próximo dos cidadãos.

Neste sentido, como a AP se orienta para uma lógica de serviço público, o desempenho dos seus colaboradores dificilmente se poderá restringir à obtenção de lucro tendo em conta os objetivos supramencionados que se propõe concretizar. Tal significa que

a sua motivação deve partir de outros fatores-chave intrinsecamente relacionados com os valores organizacionais inculcados pela Instituição, que deve promover um ambiente de sinergia entre as PI, apelando a uma contribuição não só quantitativa, mas antes qualitativa.

Como demonstrado pela literatura abordada, a qualidade em contexto organizacional deve ser entendida como um sistema estratégico de gestão que se estende a todos os processos da organização e que envolve todas as suas PI, principalmente, todos os seus colaboradores. A qualidade constitui-se, assim, como um processo cultural que assenta na valorização do capital humano e na melhoria contínua do seu desempenho organizacional.

A modernização da AP acaba por se refletir na implementação e no cumprimento de boas práticas de qualidade no setor público, o que torna o desenvolvimento de este processo estratégico mais complexo, na medida em que não se trata apenas de aprovar leis, reestruturar o seu funcionamento ou tornar tecnológicos os serviços públicos. Trata-se antes de uma transformação a nível cultural que requer um investimento nos recursos humanos e uma aposta nos valores organizacionais ao mesmo passo que nas técnicas estratégicas supramencionadas, sob pena das suas vantagens de aplicação não serem aproveitadas na sua totalidade e, conseqüentemente, a evolução do processo de modernização do setor público ficar muito aquém do esperado.

A título de exemplo, foi lançado um questionário aos colaboradores de uma IES pública, com o intuito de aferir o seu grau de satisfação com a Instituição, que, conforme estudado, constitui um fator chave de motivação para um bom desempenho individual, que, por sua vez, refletir-se-á no desempenho organizacional. As respostas obtidas apontaram, precisamente, para algumas dificuldades no âmbito da comunicação e da relação interpessoal entre os colaboradores, os gestores intermédios e os gestores de topo, que acabam por comprometer a excelência na qualidade da cultura organizacional e, conseqüentemente, a melhoria contínua do desempenho da Instituição. Estas lacunas não se traduzem pela falta de ferramentas, nomeadamente tecnológicas, aplicadas para auxiliar o desenvolvimento da Instituição, mas antes pela falta de investimento em ações de melhoria para fortalecer a cultura organizacional. A persistência destas dificuldades aponta para determinadas lacunas quanto à perceção de todos os envolvidos na importância e na valorização da qualidade, enquanto filosofia de trabalho, que acaba por dificultar o processo de modernização da Instituição.

Neste sentido, o presente estudo procurou compreender a complexidade do processo de modernização do setor público, tendo tido a oportunidade de aplicar na prática os conhecimentos adquiridos através da literatura estudada no âmbito da gestão da qualidade e da sua importância para este processo estratégico. Ao somar a prática à teoria, a experiência demonstrou que a qualidade é mais do que um conceito ou uma decisão estratégica. De facto, representa uma filosofia de trabalho que gere a confiança, a credibilidade, o fortalecimento da imagem da Instituição, na ótica do cliente, e, na perspectiva da Instituição, a promoção de uma cultura organizacional de excelência, constituindo-se, por isso, como um fator-chave para o sucesso de qualquer organização.

Implicações para a Administração Pública (Ensino Superior)

Espera-se que a informação aqui tratada possa ser utilizada para auxiliar as IES, em particular, a desenvolver ações de melhoria no âmbito da cultura organizacional, com o intuito de melhorar o desempenho da instituição e promover a sua modernização, uma decisão estratégica que deve ser incentivada e apoiada pela liderança com o auxílio dos instrumentos de gestão da qualidade. A importância deste projeto procura demonstrar que as lacunas na cultura organizacional podem ter um impacto negativo no desempenho da organização e constituir um entrave para seu processo de modernização.

Limitações e recomendações para trabalhos futuros

Apesar de ir ao encontro da literatura evidenciada no âmbito da gestão da qualidade, a amostra do projeto não é suficientemente robusta para daí retirar uma conclusão geral. Recomenda-se, por isso, a aplicação da mesma metodologias a amostras maiores, como por exemplo ao IPC, ou tipologias diferentes, nomeadamente a Universidades, para efeito de comparação. Mais, recomenda-se para trabalhos futuros proceder à separação da perspectiva dos docentes dos não docentes, pela natureza de determinadas perguntas que não se aplicam à carreira de docente, como no caso das questões relacionadas com o sistema de avaliação de desempenho (SIADAP). De facto, seria interessante aprofundar questões sobre esse sistema, que tem sido alvo de polémica, por causar, na generalidade, um grande transtorno entre funcionários públicos, de forma a poder encontrar um sistema mais adequado às expectativas dos trabalhadores, aumentando a sua satisfação, a sua motivação e, por conseguinte o seu desempenho.

BIBLIOGRAFIA

- Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (2016). *Referenciais para os sistemas internos de garantia da qualidade nas Instituições de Ensino Superior (Adaptado aos ESG 2015)*. Disponível em: https://www.a3es.pt/sites/default/files/Referenciais%20ASIGQ_PT_V1.2_Out2016.pdf. Acedido a 10 de outubro de 2020.
- Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior. (2017). *Manual para o Processo de Avaliação Institucional no Ensino Superior*. Disponível em: https://www.a3es.pt/sites/default/files/Manual%20Avalia%C3%A7%C3%A3o%20Institucional_V1.0_Jan2017_0.pdf. Acedido a 20 e fevereiro de 2021.
- Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior. (2018). *Manual da Qualidade*. Disponível em: https://www.a3es.pt/sites/default/files/Manual%20da%20Qualidade_V1.1.pdf. Acedido a 20 de fevereiro de 2021.
- Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior. (2020). *Auditoria dos Sistemas Internos de Garantia da Qualidade nas Instituições de Ensino Superior: Manual para o processo de auditoria*. Disponível em: https://www.a3es.pt/sites/default/files/Manual%20Auditoria_PT_V1.4_Jan2020.pdf. Acedido a 20 de fevereiro de 2021.
- Alves, E. (2018). *Aplicação da Common Assessment Framework às Organizações Públicas: Um estudo sobre a sua implementação e as melhores práticas recentes*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia - Universidade de Coimbra, Coimbra, Portugal.
- Barbosa, A. C. (2015). Estado Administrativo, Poder Legislativo e a Releitura do Princípio da Separação de Poderes. *Revista de Direito Setorial e Regulatório*, 1(1), 163–186.
- Bernardo, A. P. P. (2017). *Absentismo na Secretaria-Geral da Educação e Ciência*. Dissertação de Mestrado, Departamento de Ciência Política e Políticas Públicas, Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, Portugal.
- Bilhim, J. A. de F. (2014). Política e administração: em que medida a atividade política conta para o exercício de um cargo administrativo. *Sociologia, Revista Da Faculdade de Letras Da Universidade Do Porto*, XXVIII, 11–31.
- Bilhim, J. A. de F. (2017). Nova governação pública e meritocracia. *Sociologia, Problemas*

e Praticas, 84, 9–25.

- Bilhim, J. A. de F., & Neves, B. (2006). O Governo Electrónico em Portugal : O caso das Cidades e Regiões Digitais. *Apdsi*. Disponível em: http://www.apdsi.pt/uploads/news/id546/3.8_joao_bilhim_barbara_neves_070626.pdf. Acedido a 3 de outubro de 2021.
- Bilhim, J. A. de F., Ramos, R., & Pereira, L. M. (2015). Paradigmas administrativos, ética e intervenção do Estado na economia: o caso de Portugal. *Revista Digital de Derecho Administrativo*, 14, 91–125.
- Carvalho, I. (2020). *A Modernização na Administração Pública: O caso do programa Simplex*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Direito - Universidade de Coimbra, Coimbra, Portugal.
- Correia, P. M. A. R., & Bilhim, J. A. de F. (2017). Diferenças nas perceções dos valores organizacionais dos gestores públicos em Portugal. *Revista De Administração Pública*, 51(6), 987-1004.
- Correia, P. M. A. R., Mendes, I. de O., & Bilhim, J. A. de F. (2019). A importância da colaboração e cooperação como fator potenciador da nova governação ao nível local: uma análise comparada. *Lex Humana*, 11(1), 110–128.
- Correia, P. M. A. R., Mendes, I. de O., Dias, I. P. C., & Pereira, S. P. M. (2020). A evolução do conceito de serviço público no contexto das mudanças de estado e concessões político-administrativas: uma visão aglutinadora. *Revista Da FAE*, 23(1), 45–64.
- Correia, P. M. A. R., Mendes, I. de O., & Freire, A. (2019). La importancia de los valores organizacionales en la Administración Pública: un estudio de caso basado en la percepción de los trabajadores de una institución de enseñanza superior. *Revista Del CLAD Reforma y Democracia*, 73, 227–258.
- Correia, P. M. A. R., Mendes, I. de O., & Marques, N. S. L. (2018). Gestão do Conhecimento e da Inovação - Determinantes da Competitividade Organizacional: um estudo de caso de uma empresa de consultoria tecnológica. *Revista Estudo & Debate, Lajeado*, 25(1), 192–215.
- Crosby, P. B. (1996). *Quality is still free: Making Quality in Uncertain Times*. McGraw-Hill.
- Dale, B. & Cooper, C. (1995). *Qualidade Total e Recursos Humanos*. Lisboa: Editorial Presença.

- Elg, M., Wihlborg, E., & Örnérheim, M. (2017). Public quality—for whom and how?: Integrating public core values with quality management. *Total Quality Management and Business Excellence*, 28(3-4), 379-389.
- Farah, M. F. S. (2011). Administração pública e políticas públicas. *Revista de Administração Pública*, 45(3), 813–836.
- Feliz, S. T. (2020). *A Gestão da Qualidade e a Qualidade da Formação nos Serviços Públicos: Um estudo de caso*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Direito - Universidade de Coimbra, Coimbra, Portugal.
- Fonseca, N. R. F. da. (2016). *Contributos para o Sistema Interno de Garantia da Qualidade da FCT NOVA*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Ciências e Tecnologia - Universidade de Lisboa, Lisboa, Portugal.
- Fonseca, F. & Carapeto, C. (2014). *Administração Pública - Modernização, Qualidade e Inovação*. (3ª edição). Coimbra: Edições Sílabo.
- Garvin, D. A. (1992). *Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva*. Qualitymark.
- Harvey, L., & Green, D. (1993). Defining Quality for Assessment and Evaluation in Higher Education. *An International Journal*, 1-28.
- Hood, C. (1991). A Public Management for all seasons? *Public Administration, New Jersey*, 69(1), 3–19.
- IPC. (2019). Manual da Qualidade implementado no POLITÉCNICO DE COIMBRA. Disponível em: https://www.ipc.pt/ipc/wp-content/uploads/2020/03/manual_da_qualidade_do_politecnico_de_coimbra.pdf. Acedido a 10 de outubro de 2020.
- Kaplan, R. S. (2001). Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 11(3), 353- 370.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard-measures that drive performance. *Harvard Business Review*, January-February 1992.
- Kaplan, R.S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lopes, J. C. da C. (2014). *Gestão da Qualidade: Decisão ou Constrangimento Estratégico*. Dissertação de Mestrado, Universidade Europeia, Lisboa, Portugal.
- Madureira, C., & Rodrigues, M. (2015). Fatores de Motivação dos Trabalhadores da

- Administração Pública Central em Portugal. *Revista de Administração e Emprego Público*, 2, 83-110.
- Manual de Acolhimento do IPC.
- Marmelho, M., & Associados. (2011). Manual CAF: Common Assessment Framework (Estrutura Comum de Avaliação). Disponível em: https://www.caf.dgaep.gov.pt/media/CAF_2013_atualizada_29%20set.pdf. Acedido a 20 de fevereiro de 2021.
- Marques, M. da C. da C. (2008). Os Sistemas de Gestão da Qualidade nas Instituições de Ensino Superior. *Revista Universo Contábil*, 4(1), 114-125.
- McDevitt, R., Giapponi, C., & Solomon, N. (2008). Strategy revitalization in academe: a balanced scorecard approach. *International Journal of Educational*, 22(1), 32-47.
- Morais, I. C. da S. (2005). Gestão da Qualidade Total. *Gestão da Produtividade e da Qualidade*, 7, 1-75.
- Nolasco, M. I. (2004). A evolução da qualidade na Administração Pública Portuguesa. 3.^a Conferência Para a Qualidade Das Administrações Públicas Da União Europeia.
- Osborne, S. P., Radnor, Z., & Nasi, G. (2013). A New Theory for Public Service Management? Toward a (Public) Service-Dominant Approach. *The American Review of Public Administration*, 43(2), 135-158.
- Osborne, S. P., Radnor, Z. & Strokosch, K. CO-PRODUCTION AND THE CO-CREATION OF VALUE IN PUBLIC SERVICES: A suitable case for treatment? *Public Management Review*, 18(5), 639-653.
- Pereira, Z. L., & Requeijo, J. F. G. (2008). QUALIDADE: Planeamento e Controlo Estatístico de Processos. (2ª edição). FFCT - Fundação da Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa.
- Peters, B. G., & Pierre, J. (2013). Introduction: The role of public administration in governing. *Handbook of Public Administration: Concise Paperback Edition*. 1–10. Sage Publications, Ltd.
- Pinto, A., & Soares, I. (2011). Sistemas de Gestão da Qualidade: Guia para a sua implementação. (1ª edição). Lisboa: Edições Sílabo.
- Plano Anual de Atividades e Orçamento 2020 da ESTeSC
- Plano Estratégico e de Ação 2018-2021 da ESTeSC
- Relatório Anual de Atividades 2019 da ESTeSC

- Rocha, J. (2014). *Gestão Pública e Modernização Administrativa*. Lisboa, INA editora.
- Rodrigues, C. (2011). *Governança de Organizações Públicas em Portugal: a emergência de modelos diferenciados*. Ramada: Edições Pedagogo, Lda.
- Rosa, M., Sarrico, C., Machado, I., & Costa, C. (2015). *Importância e Grau de Implementação dos Referenciais A3ES nas Instituições de Ensino Superior Portuguesas*.
- Şandru, I. M. D. (2008). Dimensions of quality in higher education - some insights into quality: based performance measurement. *Sinergy*, 4(2), 1-10.
- Saraiva, M. (2012). A Filosofia de Deming e a Gestão da Qualidade Total no Ensino Superior Português. *Revista Portuguesa de Management*, 5(6), 95–116.
- Saraiva, H., & Gabriel, V. (2016). Determinantes da certificação da qualidade nas autarquias Portuguesas. *Revista Portuguesa de Estudos Regionais*, 41(1), 35–48.
- Secchi, L. (2009). Modelos organizacionais e reformas da administração pública. *Revista de Administração Pública*, 43(2), 347–369.
- Silva, R. F. P. B. da. (2009). *O Balanced Scorecard Aplicado à Administração Pública: um Modelo Aplicável a uma Instituição de Ensino Superior*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia - Universidade do Porto, Porto, Portugal.
- Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG)*. (2015). Brussels, Belgium. Disponível em: https://www.enqa.eu/wp-content/uploads/2015/11/ESG_2015.pdf. Acedido a 10 de outubro de 2020.
- Teixeira, S. (2020). *Gestão Estratégica*. (2ª edição). Lisboa: Escolar Editora.
- United Nations. (2018). *Estudo Sobre Governo Eletrónico Da Organização Das Nações Unidas 2018*. Disponível em: [https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2018-Survey/E-Government Survey 2018 Portuguese.pdf](https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2018-Survey/E-Government%20Survey%202018%20Portuguese.pdf). Acedido a 15 de novembro de 2020.
- Van Grembergen, W., Saull, R., & Haes, S. de. (2003). Linking the balanced scorecard to the business objectives at a major Canadian financial group. *Journal of Information Technology Cases and Applications*, 5(1), 46-66.

Jurisprudência

Decreto-Lei n.º 43/2012, de 23 de fevereiro. Diário da República n.º 39/2012, Série I. Presidência do Conselho de Ministros.

Decreto-Lei n.º 99/81 de 5 de maio. Diário da República n.º 102/1981, Série I. Presidência do Conselho de Ministros e Ministérios das Finanças e do Plano e da Reforma Administrativa.

Decreto-Lei n.º 135/99 de 22 de abril. Diário da República n.º 94/1999, Série I. Presidência do Conselho de Ministros.

Decreto-Lei n.º 166-A/99, de 13 de maio. Diário da República n.º 111/1999, 1º Suplemento, Série I-A. Presidência do Conselho de Ministros.

Decreto-Lei n.º 369/2007 de 5 de novembro. Diário da República n.º 212/2007, Série I. Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior.

Despacho n.º 12342/2020 de 18 de dezembro. Diário da República n.º 245/2020, Série II. Instituto Politécnico de Coimbra.

Despacho Normativo n.º 85/95 de 28 de dezembro. Diário da República n.º 298/1995, Série I-B. Ministério da Educação.

Lei n.º 10/2004 de 22 de março. Diário da República n.º 69/2004, Série I-A. Assembleia da República.

Lei n.º 38/2007 de 16 de agosto. Diário da República n.º 157/2007, Série I. Assembleia da República.

Lei n.º 62/2007, de 10 de setembro. Diário da República n.º 174/2007, Série I. Assembleia da República.

Resolução do Conselho de Ministros n.º 55/2020 de 31 de julho. Diário da República n.º 148/2020, Série I. Presidência do Conselho de Ministros.

Sítios Web:

AMA: <https://www.ama.gov.pt/web/agencia-para-a-modernizacao-administrativa/a-ama>

APQ: <https://apq.pt/reconhecimentos-efqm/modelo/>

A3ES: <https://www.a3es.pt/pt>

CAF: <https://www.caf.dgaep.gov.pt/>

DGAP: https://www.dgaep.gov.pt/upload/Estudos/fatores_motivacao_final-nov.pdf

EFQM: <https://efqm.org/>

ENQA: <https://www.enqa.eu/>

ISO: <https://www.iso.org/home.html>

ANEXOS

Anexo I - Evolução do conceito da qualidade na AP em Portugal

Período	Principais preocupações	Objetivos no âmbito da reforma da AP portuguesa	Principais medidas
1974 a 1975	Consolidar o Estado democrático. Direitos e garantias dos agentes do Estado.	Dignificação e qualificação do Estado. Desburocratização e simplificação administrativa. Coordenação interministerial. Descentralização. Desconcentração.	Sistema de carreiras. Regime disciplinar. Sistema de recrutamento. Estatuto dos quadros superiores. Sistema de avaliação dos funcionários. INA. Instituto de informática. Provedor de justiça.
1985 a 1995	Imagem negativa da AP pelos cidadãos: máquina pesada, ineficiente e ineficaz.	Valorização e dignificação dos trabalhadores da função pública. Desburocratização e simplificação administrativa. Informação aos cidadãos. Reforço da garantia dos administrados. Aumento da produtividade. Contenção das despesas públicas. Desintervenção. Coordenação da AP.	Carta da qualidade dos serviços públicos. Mil medidas de modernização administrativa. Comissão empresas-administração. Planos setoriais de modernização. Protocolos de modernização administrativa. Comissão para a qualidade e racionalização da AP. Lei da contabilidade pública. Código do procedimento administrativo. Reforma do sistema retributivo da função pública. INFOCID. Prémio Nacional da Qualidade. Carta deontológica de serviço público. Programa integrado de formação para a modernização da AP.
1995 a 2004	AP despesista Baixa produtividade	Desburocratização e simplificação administrativa. Dignificação, qualificação e motivação dos recursos humanos da AP. Eficiência. Eficácia. Utilização das TIC para racionalizar e modernizar a AP. Racionalização das estruturas da AP. Gestão por objetivos. Cultura do mérito da AP. eGovernment.	Inspeção-geral da AP. DL 135/99. Fórum cidadãos-administração. Lei do Balanço Social para a AP. Rede interministerial para a modernização administrativa. Iniciativa nacional para a sociedade de informação: eixo Estado aberto. Lojas do Cidadão. Serviço Público Direto. Centros de formalidade das empresas. Postos de atendimento ao cidadão. Portal do cidadão. Estatuto do pessoal dirigente. Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da AP. Princípios e normas da Administração Direta do Estado.

Fonte: Nolasco, M. I. (2004). A evolução da qualidade na Administração Pública Portuguesa. *3ª Conferência Para a Qualidade Das Administrações Públicas Da União Europeia*.

Anexo II – Questionário de Satisfação para Colaboradores da ESTeSC

Questionário de satisfação para colaboradores da ESTeSC

Identificação da Organização:



Data: dezembro 2020

Instruções de resposta ao questionário:

Este questionário versa um conjunto de temáticas relativas ao modo como o colaborador percebe a organização de modo a aferir o seu grau de satisfação e de motivação sobre as atividades que desenvolve.

É de toda a conveniência que responda com o máximo de rigor e honestidade, pois só assim é possível à sua organização apostar numa melhoria contínua dos serviços que presta.

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

Este questionário é de natureza **confidencial**. O tratamento deste, por sua vez, é efetuado de uma forma global, não sendo sujeito a uma análise individualizada, o que significa que o seu **anonimato** é respeitado.

Adaptado da Direção-Geral da Administração e do Emprego Público

1. Caracterização dos respondentes

As seguintes questões são colocadas por forma a proceder a uma caracterização geral da amostra. Assegura-se, para todos os efeitos, o sigilo dos respondentes.

Idade	
Até 30	
Entre 31 e 54	
Mais de 55	

Nível de Escolaridade	
Até ao Ensino Secundário (12º ano) ou equivalente	
Ensino Superior	

Antiguidade na Administração Pública	
Menos de 1 ano	
Entre 1 e 5 anos	
Entre 6 e 10 anos	
Entre 11 e 20 anos	
Mais de 20 anos	

Tipo de vínculo	
Contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado	
Contrato de trabalho em funções públicas a termo resolutivo certo	
Contrato de trabalho em funções públicas a termo resolutivo incerto	
Outro	

Carreiras	
Docente a tempo integral	
Não docente a tempo integral	
Outra carreira	

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

2. Satisfação global dos colaboradores com a organização						
Satisfação com...	Grau de Satisfação					Registe aqui as suas sugestões de melhoria
	1	2	3	4	5	
Imagem da organização						
Desempenho global da organização (para a sociedade e cidadãos/utentes)						
Nível de envolvimento dos colaboradores na organização e na respetiva missão						
Envolvimento dos colaboradores nos processos de tomada de decisão						
Mecanismos de consulta e diálogo entre colaboradores e gestão						
Responsabilidade social da organização						

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

3. Satisfação com a gestão e sistemas de gestão							
Satisfação com...	N.A.*	Grau de Satisfação					Registe aqui as suas sugestões de melhoria
		1	2	3	4	5	
Aptidão da liderança para conduzir a organização							
Forma como o sistema de avaliação do desempenho em vigor foi implementado							
Forma como os objetivos coletivos são fixados							
Postura da organização face à mudança e à inovação							

*Não aplicável

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

4. Satisfação com as condições de trabalho						
Satisfação com...	Grau de Satisfação					Registe aqui as suas sugestões de melhoria
	1	2	3	4	5	
Clima de trabalho (como lida com os conflitos, queixas ou problemas pessoais)						
Possibilidade de conciliar a vida profissional com a vida pessoal						
Igualdade de oportunidades						
Igualdade de tratamento na organização						
Condições de higiene e segurança						
Serviço de refeitório/cantina/copa						

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

5. Satisfação com o desenvolvimento da carreira						
Satisfação com...	Grau de Satisfação					O que falta para que o seu grau de satisfação seja 5?
	1	2	3	4	5	
Política de gestão de recursos humanos existente na organização						
Oportunidade de desenvolver novas competências						
Acesso a formação relevante para desenvolver os objetivos						

6. Satisfação dos colaboradores com a Avaliação do Desempenho

No seguinte grupo, incidem as questões sobre o grau satisfação dos colaboradores sobre a avaliação de desempenho, que está fortemente relacionado com o fator motivação no trabalho.

As seguintes questões têm como intuito perceber se os colaboradores concordam com a Avaliação de Desempenho (respetivo processo e critérios utilizados), e se este sistema contribui, efetivamente, para o desenvolvimento/melhoria do trabalhador, dos serviços e da instituição no geral.

Mais, ajuda a perceber se ações de formação sobre a avaliação de desempenho contribuiriam para melhorar o conhecimento sobre o tema.

	Sim	Não
Já foi alvo de avaliação do desempenho?		
Frequentou alguma ação de formação sobre o atual sistema de avaliação de desempenho?		

1 = Muito mau, 2 = Mau, 3 = Nem mau, nem bom, 4 = Bom, 5 = Muito bom.

Qual o seu conhecimento em relação...	1	2	3	4	5
...ao atual sistema de avaliação do desempenho					

1 = Anualmente, 2 = Semestralmente, 3 = Trimestralmente, 4 = Mensalmente e 5 = Outro.

	1	2	3	4	5 (registre aqui a sua sugestão)
No seu entendimento, com que frequência se deveria realizar a avaliação de desempenho?					

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

De que forma está satisfeito/a com...	N.A*	1	2	3	4	5	Registe aqui as suas sugestões de melhoria
...o sistema de avaliação do desempenho existente							
...os resultados obtidos quando comparados com os seus desempenhos anteriores							
...os resultados recebidos quando se considera a quantidade e qualidade de trabalho que fez							
...os resultados recebidos quando são comparados com os resultados dos outros colegas							

*Não aplicável

1 = Discordo totalmente, 2 = Discordo, 3 = Nem concordo, nem discordo, 4 = Concordo, 5 = Concordo totalmente.

Concorda com...	1	2	3	4	5	Registe aqui as suas sugestões de melhoria
... as avaliações de desempenho têm melhorado de alguma forma o seu desempenho?						
...as avaliações de desempenho têm trazido benefícios à instituição?						

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

7. Níveis de motivação						
Motivação para...	Grau de Motivação					O que falta para que o seu grau de motivação seja 5?
	1	2	3	4	5	
Aprender novos métodos de trabalho						
Desenvolver trabalho em equipa						
Participar em ações de formação						
Participar em projetos de mudança na organização						
Sugerir melhorias						

C= Concordo; D= Discordo

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

8. Satisfação com a liderança (dirigente máximo ou dirigente intermédio)								
Satisfação com...	Concordo	Discordo	Grau de Satisfação					Registe aqui as suas sugestões de melhoria
			1	2	3	4	5	
Liderança								
Lidera através do exemplo								
Informa e consulta os colaboradores com regularidade sobre os assuntos importantes da organização								
Demonstra empenho no processo de mudança								
Aceita críticas construtivas								

Promove uma cultura de aprendizagem e melhoria contínua								
Promove ações de formação								
Cria condições para a delegação de poderes, responsabilidades e competências								
Reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas								
Adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações em causa								
Estimula a iniciativa das pessoas								
Ajuda os colaboradores a realizarem as suas tarefas, planos e objetivos								
Promove uma cultura de abertura, confiança mútua e respeito								

* Este quadro tem dois objetivos: serve para complementar o diagnóstico do subcritério 1.3 (Fase Executar), uma vez que questiona os colaboradores sobre a existência de um conjunto de práticas de liderança (coluna Concordo e Discordo). Por outro lado, em relação ao mesmo subcritério, avalia o grau de satisfação dos colaboradores com o estilo de liderança (Fase Rever). O resultado do tratamento dos dados relativamente a este quadro deve ser integrado no diagnóstico do subcritério 1.3.

Muito obrigado pela sua colaboração.