

FACULDADE DE ECONOMIA

UNIVERSIDADE DO ALGARVE

**UM MODELO PARA A MELHORIA DA QUALIDADE DOS RECURSOS
HUMANOS DAS AUTARQUIAS LOCAIS**

Manuel Henrique Correia Campeã

Dissertação para a obtenção do Grau de Mestre em Gestão Empresarial

Orientador: Doutor Carlos Farias Cândido

Dezembro de 2003

**FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DO ALGARVE**

**UM MODELO PARA A MELHORIA DA QUALIDADE DOS RECURSOS
HUMANOS DAS AUTARQUIAS LOCAIS**

Manuel Henrique Correia Campeã

Dissertação para a obtenção do Grau de Mestre em Gestão Empresarial

Orientador: Doutor Carlos Farias Cândido

Júri

Presidente: **Doutor Efigénio da Luz Rebelo**

Vogais: **Doutora Patrícia Helena Lopes de Moura e Sá**

Doutor Carlos Joaquim Farias Cândido

Dezembro de 2003

DEDICATÓRIA

A recompensa provém do esforço e do trabalho de cada um por si, ou em grupo.

Mas a vontade tem de ser só tua.

Ninguém dá nada a ninguém.

Ele percebe.

ÍNDICE GERAL

	Página
Capítulo I – INTRODUÇÃO	
1.1 - RAZÕES E MOTIVAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO	1
1.1.1 - Razões próxima	1
1.1.2 - Razões políticas e burocráticas internas	2
1.1.3 - Razões externas	5
1.1.4 - Motivações da investigação	6
1.2 - ENQUADRAMENTO TEÓRICO E PRÁTICO	9
1.3 - DEFINIÇÃO DO PROBLEMA A ESTUDO	12
1.4 - OBJECTIVOS	12
1.5 - METODOLOGIA E HIPÓTESES A TESTAR	13
1.6 - MODELO PROPOSTO: FACTORES DE SUCESSO PARA IMPLEMENTAÇÃO DA TQM NAS AUTARQUIAS	14
1.7 - ANTEVISÃO DO CONTEÚDO DOS CAPÍTULOS SEGUINTE	16
Capítulo II – REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	
2.1 - OBJECTIVOS	17
2.2 - GENERALIDADES	18
2.2.1 - Conceitos prévios	18
2.2.2 - Definição de Qualidade	19
2.2.3 - Definição de TQM	20
2.2.4 - Conceito de Recursos Humanos	21
2.3 - DEFINIÇÃO DO MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS	23
2.3.1- Abordagem teórica do modelo de gestão das pessoas	25
2.4 - APRESENTAÇÃO ESQUEMÁTICA DO MODELO PARA A MELHORIA DA QUALIDADE DOS RECURSOS HUMANOS DAS AL	26
2.5 - Motivação	27
2.5.1 - Conceitos de Vontade e Motivação	27
2.5.2 - Benefício da motivação	28
2.5.3 - Como motivar	28
2.5.4- Interação da vontade/motivação no modelo	29
2.6 - Liderança	30
2.6.1 - Conceito de liderança	30
2.6.2 - A importância da liderança	30
2.6.3 - Responsabilidades da liderança	31
2.6.4 - Cultura	33
2.6.5 - Os novos dirigentes	35
2.6.6 - Estilos de liderança	37
2.6.7 - Interação da liderança no modelo	41
2.7 - Visão	41
2.7.1 - O conceito de visão	41
2.7.2 - A necessidade da visão	42
2.7.3 - O que é que a visão para as A L deve incluir	42
2.7.4 - A Responsabilidade da visão da organização	43
2.7.5 - Interação da visão no modelo	43

2.8 - Estratégia	43
2.8.1 - Conceito de estratégia	43
2.8.2 - A necessidade de uma estratégia	44
2.8.3 - Uma estratégia de qualidade	45
2.8.4 - Interacção da estratégia no modelo	49
2.9 - Comunicação	49
2.9.1 - Definição de comunicação	49
2.9.2 - A importância e enquadramento da comunicação	50
2.9.3 - A comunicação interna	52
2.9.4 - A comunicação externa	53
2.9.5 - Barreiras à comunicação	54
2.9.6 - Interacção da comunicação no modelo	55
2.10 - Formação	55
2.10.1 - Definição de formação	55
2.10.2 - A importância da Formação	56
2.10.3 - A formação e profissão dos clientes internos	57
2.10.4 - Interacção da formação no modelo	59
2.11 - Reconhecimento	59
2.11.1 - Definição de reconhecimento	59
2.11.2 - A importância do reconhecimento	59
2.11.3 - Recompensas nas A. L.	61
2.11.4 - O reconhecimento, o desempenho e a motivação	62
2.11.5 - Interacção do reconhecimento no modelo	64
2.12 - Desempenho	64
2.12.1 - Conceitos desempenho e de participação	64
2.12.2 - Condições para a melhoria do desempenho	65
2.12.3 - Medidas de melhoria do desempenho	66
2.12.4 - Avaliação do desempenho nas Autarquias	68
2.12.5 - A responsabilidade pela avaliação do desempenho	70
2.12.6 - A produtividade	71
2.12.7 - Interacção do desempenho no modelo	73
2.13 - ANTEVISÃO DO CONTEÚDO DO CAPÍTULO SEGUINTE	74
Capítulo III - METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	
3.1 - OBJECTIVO DESTE CAPÍTULO	75
3.2 - GENERALIDADES	75
3.3 - METODOLOGIA	76
3.3.1 - Definição do problema	77
3.3.2 - Elaboração de uma abordagem	77
3.3.2.1 – Filosofias e métodos de pesquisa	77
3.3.2.2 - Pesquisa causal	80
3.3.2.3 – Pesquisa descritiva	81
3.3.2.4 – Combinação de métodos de pesquisa	81
3.3.3 – Formulação do projecto de pesquisa	81
3.3.3.1 – Considerações	81
3.3.3.2 – Construção do questionário	79
3.3.3.3 – Funcionalidade de um questionário	82
3.3.3.4 - Escala de medição	83
3.3.3.5 – A inquirição da população alvo	83
3.3.4 – Trabalho de Campo	84

3.3.5 – Preparação de Dados	85
3.3.5.1 - Selecção e verificação dos questionários	85
3.3.5.2. – Codificação	86
3.3.5.3 - Transcrição	84
3.3.5.4 – Ajuste dos dados	84
3.4– ANTEVISÃO DO CONTEÚDO DO CAPÍTULO SEGUINTE	85
Capítulo IV - ANÁLISE DOS DADOS	
4.1 – OBJECTIVOS	87
4.2 – VALIDADE DO MODELO PROPOSTO	88
4.2.1 – Estatísticas descritivas	88
4.2.2 . Testes estatísticos	91
4.3 – GESTÃO CORRENTE DAS VARIÁVEIS COMPONENTES DO MODELO	96
4.3.1 – Motivação	96
4.3.2 - Liderança	99
4.3.3 – Visão	101
4.3.4 – Estratégia	104
4.3.5 – Comunicação	106
4.3.6 – Formação	108
4.3.7 – Reconhecimento	111
4.3.8 – Desempenho	114
4.4 – ANTEVISÃO DO CONTEÚDO DO CAPÍTULO SEGUINTE	116
Capítulo V	
5 - CONCLUSÃO	117
5.1 – RECOMENDAÇÕES SUGERIDAS	129
5.2 – PISTAS PARA OUTRAS INVESTIGAÇÕES	131
BIBLIOGRAFIA	132

ÍNDICE DE TABELAS

	Página
Tabela 1.1 - Iniciativa no Domínio da Modernização Administrativa	8
Tabela 2.1- Tabela de Salários Mínimos Nacional e Europeus.....	60
Tabela 4.1- Características Descritivas das Variáveis.....	90
Tabela 4.2 - Dados obtidos nos 8 testes <i>t de Student</i>	93
Tabela 4.3 - Dados obtidos nos 8 testes <i>Binomiais</i>	95
Tabela 4.4 – Motivação dos funcionários das Autarquias Locais	97
Tabela 4.5 – Instrumentos de Motivação nas Autarquias Locais	98
Tabela 4.6 – Visão Actual para o futuro das Autarquias Locais	100
Tabela 4.7 – Como de encara a Visão nas Autarquias Locais	100
Tabela 4.8 – Liderança de pessoas e processos nas Autarquias Locais	102
Tabela 4.9 – Como se encara a Liderança nas Autarquias Locais.....	103
Tabela 4.10 – Planeamento e coordenação de estratégias de R.H. nas A. L.....	104
Tabela 4.11 – Planeamento actual das Estratégias nas Autarquias Locais.....	105
Tabela 4.12 – Gestão da Formação dos Funcionários das Autarquias Locais.....	107
Tabela 4.13- Como se encara a Formação dos funcionários das A. L.	108
Tabela 4.14 – Comunicação entre funcionários e para o exterior das A. L.	109
Tabela 4.15 – Como se encara a actual gestão da comunicação nas A. L.	110
Tabela 4.16 – Gestão do actual desempenho dos R. H. nas A. L.	112
Tabela 4.17 – Avaliação do desempenho dos funcionários das A. L.	113
Tabela 4.18 – Gestão de Recompensas pelo desempenho	114
Tabela 4.19 – Modos de Recompensar o esforço e performance dos funcionários...	115
Tabela 5.1 – Gestão das variáveis condicionadas pelo cumprimento da lei em vigor.	127
Tabela 5.2 – Gestão das variáveis condicionadas pela formação.....	127
Tabela 5.3 - Gestão das variáveis - soluções compatíveis com o espírito TQM	128

LISTA DE FIGURAS

	Página
Figura 2.1 – Modelo para a melhoria da Qualidade dos R. H. das A. L.	23
Figura 2.2 – Zonas de Responsabilidade na acção concertada.	35
Figura 2.3 – Curva da Maturidade.....	37
Figura 2.4 – Equilíbrio de poderes: Liderança, Funcionários e Múncipes.....	38
Figura 2.5 – Modelo Dinâmico de Implementação de Estratégia.....	44
Figura 2.6 – Circulação Infinita da Comunicação de Qualidade.....	48
Figura 2.7 – Efeito do Desempenho no trabalho relacionado com critérios especiais..	64
Figura 2.8 – A Dinâmica da Melhoria do Desempenho.....	65
Figura 3.1 – Metodologia da Pesquisa.....	72
Figura 3.2 – Processo de Selecção do tipo de Investigação.....	74
Figura 3.3 – Processo de elaboração de um questionário.....	78

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Histograma da Importância da Motivação	88
Gráfico 2 - Histograma da Importância da Liderança.....	88
Gráfico 3 - Histograma da Importância da Visão.....	89
Gráfico 4 - Histograma da Importância da Estratégia.....	89
Gráfico 5 - Histograma da Importância do Desempenho.....	89
Gráfico 6 - Histograma da Importância da Comunicação.....	89
Gráfico 7 - Histograma da Importância da Formação.....	89
Gráfico 8 - Histograma da Importância da Reconhecimento.....	89

LISTA DE ABREVIATURAS

AL – Autarquia Local
AP - Administração Pública
CECRA – Gabinete de Estudos da Reforma Administrativa
CEFA – Centro de Estudos de Formação Autárquica
CFAP – Centro de Formação da Administração Pública
CETAL – Centro de Estudos Técnicos de Apoio Administrativo
CM – Câmara Municipal
DGAP – Direcção Geral da Administração Pública
DR – Decreto Regulamentar
EFQM – European Foundation for Quality Management
FP – Função pública
GETAL - Gabinete de Estudos da Reforma Administrativa
GQT – Gestão para a Qualidade Total
INA – Instituto Nacional de Administração
ISO – Interational Standards Organization
OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
PA - Plano de Actividade
PROFAP – Programa de Formação da Administração Pública
QCA I – 1º Quadro Comunitário de Apoio
QCA II – 2º Quadro Comunitário de Apoio
QCA III – 3º Quadro Comunitário de Apoio
RH – Recursos Humanos
SMA – Secretariado da Modernização Administrativa
TQM – Total Quality Management
UE – União Europeia

AGRADECIMENTOS

A perseverança e a vontade são fundamentais na feitura de qualquer trabalho, mas nada se consegue sem a ajuda de uma mão amiga para nos orientar nos momentos mais difíceis. Neste trabalho, a mão amiga foi sem dúvida o Sr. Prof. Doutor Carlos J. F. Cândido, para quem vai a minha gratidão.

Agradeço também ao Sr. Dr. Lúcio de Sousa a gentil e dedicada ajuda prestada na orientação sobre a bibliografia e correção deste trabalho.

Aos meus amigos e companheiros de estudo do MBA pela ajuda e pelos bons tempos passados, o meu obrigado.

A minha família, pela paciência e compreensão da excessiva dedicação a este trabalho, e especialmente aos meus pais pelo incentivo e orgulho, o meu profundo agradecimento.

RESUMO

O completo desleixo a que foram votados nas últimas décadas, a actual complexidade da função pública e a imprevisibilidade no futuro, envolvem os Recursos Humanos das Autarquias Locais num mundo de incertezas e pouco encorajamento para acompanhar a evolução tecnológica e a transposição das barreiras para o mundo global com que nos temos de defrontar diariamente. Para inverter este curso coloca-se o problema: como gerir os Recursos Humanos das Autarquias Locais e que caminho seguir para o superar.

O objectivo principal da presente dissertação é a apresentação e teste de um modelo de mudança, para dotar os R H. das A L com condições Qualidade Total para superar o problema. Este modelo traduz a necessidade de uma nova liderança capaz, responsável e honesta, que incuta uma cultura adequada, uma visão para o futuro, incentive o planeamento estratégico da comunicação, formação e habilitação para os novos desafios, que reconheça e avalie com clareza os trabalhos e objectivos perseguidos.

A Investigação foi executada por meio de questionário, dirigido via correio ao universo dos responsáveis Autárquicos pela qualidade dos R H do Algarve. Foram recebidos 70 e validados 68 dos 142 inquéritos enviados, cujas questões incidiram sobre as variáveis provenientes do modelo nas suas vertentes mais relevantes, como a sua importância, adequabilidade à actualidade e o seu modo de gestão por parte dos inquiridos.

Os resultados permitem fazer uma caracterização descritiva das variáveis, percebendo-se que os níveis de importância parecem constituir um indicador forte de confirmação de validação do modelo; também dos testes estatísticos se depreende a evidência da importância das variáveis do modelo. Infelizmente, é considerada menos importante a maneira como actualmente são geridas essas variáveis.

Os factos identificados na investigação indicam que o problema proposto existe e que uma boa parte dos responsáveis autárquicos têm consciência das dificuldades de gestão. Conclui-se que o modelo, por intermédio das variáveis ou factores de sucesso, foi bem aceite e têm importância. As principais dificuldades na actual gestão são verificadas pelas limitações da lei em vigor e da própria formação dos responsáveis autárquicos.

ABSTRACT

The complete lack of care, the present complexity and the unpredictable future place the Human Resources of the Local Autarchies in a world of uncertainty and insufficient encouragement to accompany the technological evolution and cross the barriers to the global world which we must face daily. The problem is: how to manage the Human Resources of the Local Autarchies and what course to follow?

The objective of this essay is to present and test a model to give the Human Resources of Local Autarchies the conditions to Manage with Total Quality to solve the problem. These conditions are the need of a new capable leadership, responsible and honest, which inspires an adequate culture, a vision for the future, which stimulates the strategic planning of communication and training of the Human Resources for new challenges, which recognizes and clearly evaluates the aimed jobs and objectives.

The Research was carried out through a questionnaire sent by mail to the responsables for the quality of the Human Resources of the Local Autarchies in the Algarve. From the 142 questionnaires we sent, 70 were received and 68 were validated, whose questions were upon the variants from the model in its more relevant aspects as its importance, adequacy to the autarchic in the present and current way of managing used by the queried.

The analysed results allow a descriptive characterization of the variants, its importance seems to be a strong indicator of confirmation of the validity of the model; also from the statistic binominal tests we can conclude the evidence of the importance of the variant of the model. The way those variables are now managed is considered of less importance.

The facts identified in the research indicate that the model, by the variants or factors of success, was well accepted and it is important so it is considered valid; they also indicate, that although some quality actions performed by the present management, these are difficult due to the imposition of the law in force and limited because of the lack of training of the responsables of the Local Autarchies.

CAPÍTULO I

INTRODUÇÃO

1.1 - RAZÕES E MOTIVAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO

1.1.1 Razões próximas.

A ideia de escrever um trabalho sobre a Qualidade dos Recursos Humanos das Autarquias Locais não foi de natureza impulsiva nem de formação recente:

Como funcionário público, tal ideia foi amadurecendo ao longo dos anos, depois de numerosas queixas, reclamações e exposições de munícipes; de conversas, lamentações e ostentações menos próprias de funcionários; de arrogância, intolerância e ausência de flexibilidade de políticos e chefias.

Como cidadão comum, foi movida pela confrontação diária de notícias escritas e faladas focando inúmeras situações pontuais do mau funcionamento das Autarquias Locais (AL), da baixa produtividade, da deficiente formação dos funcionários, da falta de ética, do absentismo, dos baixos salários, do peso da estrutura e dos gastos descontrolados entre outros.

Foi também, pelo facto destes assuntos virem sendo apontados isolada e aleatoriamente, sem serem encarados de um modo holístico e, quase sempre, desprovidos das verdadeiras causas ou razões de falta de resolução.

1.1.2. Razões políticas e burocráticas internas.

Ao longo dos tempos Portugal foi seguindo os modelos e políticas europeias, mas sempre com passo atrasado e desfasado no tempo. De acordo com J. A. Oliveira Rocha (2001), fala-se à semelhança dos Estados Administrativos vigentes na Europa no período de 1945 a 1975, a existência em Portugal de semelhante modelo durante o Estado Novo e que terá perdurado até 1986. Ao contrário dos referidos Estados Administrativos, o caso português não foi um estado de *welfare*, mas antes um aparelho administrativo como instrumento de controle do Estado e que não tratava de consertar interesses públicos, mas de impor decisões, mantendo ao longo dos tempos características rígidas, formais e hierarquizadoras. As mudanças iniciadas depois da Revolução de Abril de 1974, vieram implementar alguns fenómenos que no resto da Europa já se tinha dado três décadas antes, como o aumento do funcionalismo e o desenvolvimento dos tecnoburocratas¹.

No início do Estado Novo², foi criada a Inspeção Geral de Finanças e Reorganização do Tribunal de Contas (1930), que significou a implementação da reforma de Contabilidade Pública (Rocha, 2001).

Em 1935 foi reformulado o estatuto da Função Pública (FP), regulamentando a organização estrutural, o sistema de remunerações, a gestão das carreiras e do pessoal. Das reformas mais importantes da Administração Pública (AP), salienta-se o Dec. Lei 48058 de 23 de Novembro de 1967 que criou e regulamentou a Secretaria da Reforma Administrativa, como sinal de grande mudança, na medida em que previa “um novo organismo de carácter técnico e permanente, instrumento principal da programação e execução dinâmica das medidas da reforma administrativa, ao qual incumbe fundamentalmente a missão de estudar, planificar e coordenar e de dirigir e controlar” (Rocha, 2001). O regulamento incidia na análise e na importância vital dos quatro domínios fundamentais:

- Situação e regime dos funcionários;
- Estruturas orgânicas da administração;
- Funcionamento dos serviços;
- Relação entre a administração e o público.

¹ Nos tecnoburocratas também se incluem os gestores públicos e o alto funcionalismo.

² Com início após o golpe militar de 28 de Maio de 1926.

Este secretariado foi integrado no Secretariado Geral da Presidência de Conselho de Ministros em 1970, sendo em 1973 separado novamente e transformado em Secretariado da Administração Pública. Apesar da necessidade de mudança e de acelerar o desenvolvimento económico, as reformas nunca foram aplicadas e as instituições permaneceram imutáveis até às transformações provenientes das consequências da revolução de 1974.

Nas reformas administrativas pós revolução, entre 1974 e 1986, salvo algumas mudanças pontuais, não houve alterações substanciais no âmbito do funcionamento da AP, dada a falta de uma política consistente e de um enfraquecimento de poder, consentido por seis governos provisórios em dois anos e dez governos constitucionais em dez anos³ (Rocha, 2001).

Algumas das mudanças realizadas neste período que se consideram importantes, são as seguintes de acordo com o mesmo autor:

Em 1974, o Secretário de Estado da AP em conjunto com as recém criadas Direcções Gerais da Função Pública e da Organização Administrativa foram colocadas sob a alçada do Ministério da Coordenação Territorial, sendo em 1975 integradas todas as atribuições relativas à função pública no Ministério da Administração Interna. Em 1976 começou a integração dos funcionários dos antigos territórios portugueses do Ultramar; a Direcção Geral da Organização Administrativa criada em 1974 foi extinta e integrada em 1977 no recém criado Instituto de Informática;

o Ministério da Reforma Administrativa teve várias facetas e tutelas entre 1978 e 1981, sendo desmantelado em 1983;

no ano de 1979 foram homologadas as leis sobre o estatuto dos quadros superiores da Função Pública e criado o Instituto Nacional da Administração (INA) e promulgada a Lei das Finanças Locais. No ano seguinte, foram criados os Centros de Formação da Administração Pública (CFAP) e de Estudos de Formação Autárquica (CEFA). O Ministério da Reforma Administrativa, o Gabinete de Estudos da Reforma Administrativa (CECRA) e o Centro de Informação Científica e Técnica (CICTRA) foram criados em 1981, pelo então sétimo governo constitucional;

³ Entre 1976 e 1986 houve em Portugal dez governos constitucionais que inviabilizaram qualquer política no domínio das reformas da Administração Pública.

Em 1982, foi revisto o Estatuto do pessoal publicado em 1979, onde constava o Estatuto Disciplinar e o Sistema de Avaliação do Desempenho;

Seguidamente, o nono governo constitucional desmantela o Ministério da Reforma Administrativa, transfere a responsabilidade da Formação para a Direcção Geral do Emprego e Formação e anuncia a introdução de um sistema de avaliação dos agentes da função pública. Em 1984, deu-se a revisão da Lei das Finanças Locais e a criação de um Gabinete de Estudos Técnicos de Apoio Legislativo (GETAL).

A Direcção Geral da Administração sob a tutela do Ministério das Finanças, em 1985, fica responsável pelas tarefas respeitantes à AP. Neste mesmo ano foi promulgado o decreto-lei sobre a reestruturação das carreiras da FP (Rocha, 2001).

Como se consegue depreender, esta foi uma fase muito conturbada da vida nacional, em que o País para além de não obter qualquer proveito do novo contexto político pós-revolução, perdeu estruturas, quadros técnicos e afastou-se ainda mais da Europa.

Em 1986, no início da fase designada de “desintervenção e desburocratização”, o décimo governo constitucional desmantela a Secretaria de Estado da Reforma Administrativa em substituição do Secretariado para a Reforma Administrativa (SMA). A responsabilidade da Formação passa para Direcção Geral da Administração Pública (DGAP) e é criado o Centro de Estudos Técnicos e de Apoio Legislativo (CETAL) em substituição do Gabinete de Estudos da Reforma Administrativa (GETAL).

O Décimo primeiro governo constitucional, cria a Comissão Empresas-Administração e o Gabinete de Análise de Financiamento pelo Estado, das empresas Públicas; propõe também um programa para alterar o estatuto dos funcionários, melhor gestão dos recursos e melhores serviços para os utentes, para o que cria em 1988 uma Subsecretaria de estado para a Modernização Administrativa; adopta a lei da privatização das empresas públicas, autorizando a sua transformação em sociedades. Seguidamente faz reformas no sistema retributivo da FP e promove Protocolos de Modernização Administrativa em 1989. Em 1990 aprova nova lei de contabilidade pública e em 1991 promove planos sectoriais de modernização e melhoria da qualidade dos serviços públicos e promulga o Código de Procedimento Administrativo (CPA).

A Comissão para a Qualidade e Racionalização da Administração Pública, a tentativa de imposição da Lei dos Disponíveis, a responsabilização da Secretaria de Estado para a Modernização Administrativa com as integrações da DGAP, INA e CEFA, bem como o

lançamento do Programa de Formação da Administração Pública (PROFAP I) são consignados em 1992.

Nesta fase, verifica-se existirem algumas iniciativas de mudança com tentativas de implementação de qualidade nos serviços públicos.

O programa, PROFAP I, iniciado em 1992, entrou em vigor passado um ano, altura em foram lançadas as Mil Medidas de Modernização da Administração, a Carta Deontológica do Serviço Público e a Carta para a Qualidade. Em 1994 é elaborado um relatório sobre como “Renovar a Administração”.

Em 1994 é iniciado o PROFAP II e a promoção de Cartas de Qualidade nos Serviços Públicos (OCDE, 1997).

Nos últimos anos, tem-se falado da Reinvenção da Administração Pública, que tem como mote “como passar da burocracia à gestão” (Ruivo, 2002).

No II Quadro Comunitário de Apoio (QCA II) foi realizada a “Formação e aperfeiçoamento profissional de funcionários da administração local” através do já referido PROFAP, com o objectivo de aumentar a qualificação e o aperfeiçoamento profissional dos administradores, das chefias intermédias e demais funcionários das Autarquias.

Segundo informação governamental, só 7% dos funcionários do Algarve tiveram acesso a alguma formação⁴, apesar de ser divulgado (Teresa S. Gomes, 2002) que os anos 90 constituíram uma década dourada para a formação dos recursos humanos da AP.

O Governo, na sua Resolução do Conselho de Ministros n.º 171/2000 de 9 de Dezembro, Diário da República I SÉRIE – B n.º283, aprovou um Programa de Formação para as Autarquias Locais (FORAL), inserido no III Quadro Comunitário de Apoio (QCA III), especificamente dirigido às necessidades de formação dos seus recursos humanos da Administração Local.

Este programa estende-se até ao ano de 2006 e pretende abranger 75% dos efectivos totais das AL.⁵ Até ao mês de Dezembro de 2003 ainda não houve repercussão da aplicação do programa.

⁴ Diário da República 1ª série-B, n.º 283 de 9 de Dezembro de 2000, pag.7036.

⁵ Diário da República 1ª série-B, n.º 283 de 9 de Dezembro de 2000, pag.7044.

1.1.3 - Razões externas

Desde os anos 90 que a UE e a OCDE têm vindo a chamar a atenção para o novo paradigma da gestão pública que passa pela Gestão da Qualidade Total (TQM), centrada em novos modelos de gestão envolvendo vários níveis, nomeadamente, a liderança participativa, a descentralização, o grau de satisfação do cliente e os resultados face à sociedade (J. O. Silva, 2000).

Foi lançado em 1997 o programa MAP 2000 que previa a aplicação de 25 medidas iniciais sobre simplificação administrativa, desconcentração, delegação de poderes, utilização de novos meios de comunicação, e revisão da política dos recursos humanos. Dada a inoperância deste programa, foram adoptados e aprofundados como orientadores para a modernização das AP, os princípios do MAP 2000, que foram reunidos no Livro Branco. Deste, fazem parte 84 medidas sobre mudanças, reformas e alterações, incluindo uma nova política para os recursos humanos (Melo, 2000).

1.1.4 - Motivações da investigação

Tendo em conta este breve historial das reformas verificadas ao longo dos tempos na AP, poderão surgir muitas dúvidas nos nossos espíritos, nomeadamente as seguintes:

Que progressão se operou na Qualidade dos Recursos Humanos das Autarquias Locais nos períodos de 1974 a 1986? E desde 1986 a 1992? Quantos Institutos, Direcções Gerais, Subsecretarias, Secretarias e Ministérios foram formados, transformados, desmantelados, ou simplesmente mudaram de nome sem quaisquer resultados visíveis? E a partir de 1992, com a implementação do PROFAP I, do PROFAP II? Será que se irão verificar os mesmos resultados obtidos, no QCA III ? Que trabalho foi feito pela Comissão para a Qualidade e Racionalização da AP?

Que formadores estarão designados e que *Qualidade* se pretende ministrar?

De qualquer modo, foram feitas ao longo dos últimos anos, algumas tentativas para melhorar a formação, mas os resultados não são visíveis.

A formação é uma gota de água no oceano dos problemas da Administração Local. Não houve esforços no melhoramento do desempenho, deu-se continuidade a uma cultura de laxismo e de *laissez-faire*. O sistema retributivo parou à nascença. Já desactualizado

para esta época, sobrevive ainda o sistema de avaliação de desempenho dos agentes da função pública, por ser de grande complexidade a sua alteração ou substituição e depender unicamente da própria organização que o aplica.

No que se refere à política de simplificação legislativa, a tentativa de substituição da racionalidade jurídica, marcante na tradição cultural portuguesa, pela racionalidade de gestão, também o SMA não foi particularmente feliz (Rocha, 2001). A poluição legislativa é particularmente prejudicial para o processo de desenvolvimento e inovação. A tentativa de desregulamentar, desburocratizar e racionalizar, segundo a deliberação do Conselho de Ministros n.º 15 DB/89 de 8 de Fevereiro, não é suficiente para garantir uma verdadeira simplificação legislativa, já que a proliferação legislativa tem continuado até aos nossos dias.

A transposição da TQM para a Administração Local tem algumas implicações e limitações. Esta abordagem de gestão foi originariamente desenvolvida para processos de rotina, nomeadamente para fábricas e linhas de produção, enquanto que as AL fornecem predominantemente serviços. Para além deste facto, estes serviços tornam-se difíceis de medição e avaliação de qualidade, por não ter cariz lucrativo e por ser muitas vezes enviesada pelo consumidor (Rocha, 2001).

Mas, se nas AL não existem propriamente linhas de produção, antes pelo contrário, tudo depende das pessoas, porque é que não se tenta dotar estas pessoas de condições de qualidade que lhes permitam obter um grau elevado de perfeição na performance individual e colectiva? Nestas condições, julga-se possível aplicar a TQM aos Recursos Humanos, melhorando continuamente essas condições.

Os sucessivos governos em Portugal nada mais têm feito para tentar colmatar estas anomalias de modo global, ao contrário, dos ensaios e das medidas tomadas por vários governos europeus nas décadas de 70, 80 e 90, nomeadamente franceses, ingleses (E. Ferlie, L. Asburber, L. Fitzgerald e A. Pettigrew, 1999) e nos últimos anos, os espanhóis⁶.

⁶ Após a criação em 1990, o Plano Nacional de Qualidade, na primeira etapa, procurava sensibilizar as organizações para a qualidade e depois dar facilidades para a sua implementação.

Um modelo para a melhoria da Qualidade dos Recursos Humanos das Autarquias Locais.

Veja-se o quadro comparativo com os países europeus das iniciativas da FP em Portugal⁷ no domínio da Modernização Administrativa (Tabela 1).

Como se pode verificar, são consideradas inexistentes na nossa AP, as iniciativas para a descentralização administrativa, a gestão da performance e do pessoal; não é considerada importante a privatização de serviços, a adopção de mecanismos tipo mercado ou a gestão dos recursos financeiros; a única aposta é feita na melhoria das relações com os cidadãos, pois de acordo com L. Vidigal (2000), Portugal tem privilegiado o melhoramento dos contactos entre a população e a AP, facto esse reconhecido pela OCDE.

Tabela 1.1- Iniciativas no Domínio da Modernização Administrativa.

PAÍSES	Privatização	Descentraliz. Administrativa	Mecanismos tipo mercado	Gestão da performance	Gestão dos recursos financeiros	Gestão dos Recursos Humanos	Melhoria das relações Administração /cidadão
Áustria	2	1	1	2	2	2	1
Bélgica	1	1	0	1	1	2	2
Dinamarca	0	0	1	0	0	0	2
Finlândia	1	2	1	2	2	2	1
França	2	1	0	0	1	1	1
Alemanha	2	2	2	2	2	1	2
Grécia	0	2	0	0	2	2	2
Irlanda	0	1	0	1	2	1	1
Itália	2	2	1	2	2	2	2
Luxemburgo	0	0	0	1	1	0	1
Holanda	0	1	0	2	2	2	1
Noruega	0	1	1	1	1	1	1
Portugal	1	0	1	0	1	0	2
Espanha	0	2	0	2	2	2	2
Suécia	1	1	2	2	2	1	0
Reino Unido	1	0	1	0	2	2	1

Fonte: OCDE, (1995).

Não se pode melhorar e sustentar esta melhoria se não houver formação prévia e adequada, e uma boa gestão da performance dos recursos humanos. Para além da melhoria das relações com o cidadão, tem-se tentado incutir alguma formação aos funcionários, assim como a privatização de empresas públicas e incentivos ao aparecimento de mecanismos tipo mercado.

⁷ Classificação por correspondentes nacionais, onde 2 = mais iniciativa, 1 = medida menos importante e 0 = inexistente de países significativos.

Mas estas melhorias não são suficientes. A base para a mudança, é um conjunto de variáveis que influenciam cada uma por si, e em conjunto, toda a estrutura das organizações. O caminho (modelo de gestão de RH) para atingir a qualidade desejada, como indica Andrés Senlle (1993), deverá conter:

- formação humana, com introdução da nova cultura e liderança.
- Formação técnica.
- Informação e comunicação.
- Desempenho com enfoque na participação e delegação de responsabilidades
- Reconhecimento, tendo em vista as recompensas para motivação das pessoas.

Este trajecto só poderá ser iniciado e progredir sem recuos, se houver vontade e força do governo, dos políticos, das organizações e dos intervenientes em geral.

1.2 - ENQUADRAMENTO TEÓRICO E PRÁTICO.

Os avanços técnicos decorrentes do final do século XIX e da primeira parte do século XX reverteram-se em instrumentos de prosperidade significativos para o quotidiano dos indivíduos.

Embora o avanço técnico continuasse com um ritmo acelerado, a prosperidade humana foi interrompida brutalmente por duas guerras que originaram crises profundas, principalmente no velho continente europeu, conduzindo à criação de regimes políticos totalitários e depois, a dois blocos antagónicos, que no seu somatório marcaram de forma indelével o modo como as pessoas encaram o trabalho, o empregador e o seu próprio projecto de vida. Nesta época de força de trabalho abundante, pouco preparada, que colocava a estabilidade do emprego acima de quaisquer outras prioridades, a “*qualidade*” de um produto ou serviço, era palavra vã (P. Câmara, P. Guerra e J. Rodrigues, 1997).

São factos que as consecutivas crises energéticas do fim do século XX, a queda de grandes empresas multinacionais, as grandes fusões, aquisições, *downsizing* e *reengineering* de empresas e também, porque não, a queda do bloco Soviético e a consequente *tomada de posse* do globo pelos Estados Unidos, vieram acelerar a

“*globalização*” e implantar a certeza de uma mudança, que continua a afectar o “*modus operandi*” das organizações e a vida das pessoas a elas ligadas.

O sucesso da mudança tem sido rápido e eficiente nas empresas que optam por respostas apropriadas às alterações do meio em que se inserem, a curto e médio prazo, ou que tentam liderar esse meio com propostas inovadoras, numa tentativa contínua da melhoria da qualidade, tendo como princípios a satisfação dos clientes, a participação e interacção de todos, a constante avaliação para o melhoramento contínuo da organização, como preceituam desde as últimas décadas vários líderes da “*Qualidade*”, como Juran (1995), Deming (2000), Ishikawa (1985), Crosby (1996), Feigebaum (1991), Kanji (1995) e outros .

Ao contrário, a organização que não contemple a mudança, a procura da qualidade, e que continue a reter os valores paternalistas de Taylor, (1947) Fayol (1956) ou Weber (1964), dando continuidade à hierarquização e rigidez de estrutura autoritária, sem aposta na competitividade, na prevenção do erro, e na satisfação dos clientes externos e internos, não pode sobreviver. O mundo actual é de competição implacável: por muito capital que a empresa detenha ou por injeções constantes de accionistas ou do Estado, sem qualidade, não haverá organização que resista.

Em Portugal, as organizações que ainda se revêm em parte neste cenário de empresas *paternalistas* são maioritariamente as regidas pelos decretos e leis do forte braço do Estado, pois as empresas privadas, não têm quaisquer hipóteses de sobrevivência e se as houver, estarão possivelmente em graves dificuldades de gestão.

A principal razão reside no facto da força de trabalho abundante, barata, pouco preparada e que colocava as preocupações da estabilidade de emprego acima de tudo, ter desaparecido no mundo ocidental; conseqüentemente, desapareceu também o tipo de gestão que se traduzia num pacto de obediência à hierarquia, dedicação, lealdade e assiduidade em troca de emprego vitalício (Câmara et al., 1997).

A partir dos anos 60, esta situação foi mudando continuamente com o aumento da educação e preparação profissional das pessoas que substituíram a lealdade à empresa pela lealdade à própria carreira; a obediência hierárquica por equipas de trabalho; o

emprego vitalício pela mobilidade e a assiduidade no local de trabalho pela flexibilização (Câmara et al., 1997).

Estas alterações ainda não atingiram as organizações regidas pelo Estado. A mudança também deverá ser implementada nestas organizações da administração pública. Não se devem prejudicar as finanças públicas *ad perpetuam*, com injeções constantes de capitais, esbanjadas por má preparação e orientação dos gestores públicos, absorvidos por projectos desprovidos de objectivos precisos. Deve ser invertida a tendência de mão de obra barata, pouco moralizada, com baixa produtividade, com falta de liderança, formação, comunicação e recompensas justas.

De igual modo e especificamente as AL deverão ser alvo urgente desta mudança. Esta deverá ser encarada não só como a alteração de uns tantos Decretos-Lei, mas sim como um longo caminho a percorrer, num longo período temporal contínuo em que a melhoria seja constante. A delegação e reforço do poder dos funcionários e envolvimento dos cidadãos serão, de acordo com E. Antunes (2002), estratégias fundamentais por onde deverá passar a mudança.

Para casos tão complexos como este, não há uma receita única. Há conjuntos de princípios e acções consertadas já ensaiadas por outros, novos métodos a experimentar, ou ainda a interacção de ambos, evitando erros já cometidos.

O ponto de partida deve focar sempre os clientes internos, na aquisição de novos padrões de comportamento, talvez de uma nova cultura, na formação e delegação de poderes para enfrentar esses novos desafios e poder responder com eficiência e eficácia aos processos que levem à satisfação dos clientes externos. O sucesso destas organizações de cariz público está totalmente dependente da eficiência, da eficácia, da autonomia, responsabilidade e poder de decisão individual ou das equipas (*empowerment*) (Juran e Godfrey, 1999).

Não podemos ficar pelas intenções de que queremos mudar, só para alterar o sistema vigente, porque estamos cansados de ouvir dizer que tudo está mal. Devemos pelo mínimo, tentar apanhar e acompanhar a evolução dos países desenvolvidos do final do segundo e início deste terceiro milénio, apesar do facto das mudanças serem cada vez mais dinâmicas e intensas tanto a nível das organizações como a nível global.

Estamos bastante atrasados, pois Bill Gates (1999), afirma que a década dos anos 80 foi a da qualidade, a dos 90 foi a da reorganização, e a primeira década deste milénio será a da velocidade (Pombeiro, 2000).

O chamado mundo ocidental, em que nos integramos, caracteriza-se cada vez mais por tendências que envolvem a globalização, informação, conhecimento, tecnologia, competitividade e qualidade. Todas estas tendências têm um factor comum, as pessoas, sem as quais nada faria sentido. Sendo as pessoas os principais intervenientes, deveriam ser estas a colher mais e melhor atenção, por parte das organizações que integram.

Mas para poderem ter bases sólidas e coerentes, de modo a haver poucas hipóteses de vacilar, estas tendências deverão seguir um modelo de gestão que traduza o trabalho de cada um em riqueza e bem estar.

É pois nas pessoas que supostamente reside o segredo da mudança de todo o complexo e problemático sistema da função pública, com especial enfoque nas AL. É preciso ter vontade, coragem e saber assumir as responsabilidades duma mudança deste calibre. Esta vontade é o motor de arranque de um processo que se pretende de implementação dos princípios de *Qualidade Total* aplicados aos recursos humanos dessas organizações, de quem muita gente depende no dia a dia. Esta mudança tem de ser feita, caso contrário, o caduco sistema administrativo da função pública, esboroar-se-á lentamente e sem glória.

1.3 – DEFINIÇÃO DO PROBLEMA A ESTUDAR

É notória a falta de motivação dos funcionários das Autarquias Locais, a baixa produtividade do seu desempenho, o mau estar social dos funcionários e falta de estratégias para o evitar, a falta de comunicação interna e externa, a má política de recompensas, a inexistência de uma visão autárquica, ou ainda a hierarquizada e autoritária liderança pouco vocacionada para acompanhar os novos desafios, entre outras.

Se reflectirmos, fazendo o enquadramento das anomalias atrás citadas podemos sintetizar que o problema em estudo, é, “Como gerir os Recursos Humanos das

Autarquias Locais, para melhorar o desempenho e a produtividade, fazendo mais e melhor serviços por menores custos, em prol dos utentes”.

1.4- OBJECTIVOS

Quando uma organização é bem sucedida, cresce e tem retornos, é sinal que todos os seus parceiros intervenientes são bem sucedidos. É o caso de numerosas empresas privadas que acolheram ou desenvolveram no seu meio novos métodos inspirados nos princípios da *Qualidade Total*, com objectivos na realização de missões fundadas em estratégias coerentes e em valores éticos e visão projectada para o futuro. Estas empresas apostam na formação, valorização e desenvolvimento do pessoal para conseguirem melhores performances visando também maior produtividade e consequentemente maior lucro.

Isto é o que se pretende que aconteça nas autarquias. Mas como nada acontece por acaso, julgou-se conveniente propor um modelo de gestão dos recursos humanos, como tentativa de resolução do problema a estudar.

Assim, pretende propor-se um modelo de gestão de pessoas com abordagem pela gestão da Qualidade Total. O modelo deverá ser constituído e ter por base elementos que promovam a *melhoria da Qualidade dos Recursos Humanos das Autarquias Locais*, contrapondo as anomalias citadas na secção 1.3 .

Em seguida, pretende-se testar e validar esse modelo, nomeadamente por intermédio da importância e aceitação dos elementos (variáveis) que o constituem, bem como pela demonstração de correlação entre os elementos desse modelo, que deverá englobar: a importância que têm a visão, liderança, estratégia, comunicação, motivação, formação, reconhecimento e desempenho⁸.

Também interessa saber a adequabilidade destas variáveis e o modo como são geridas na actual gestão autárquica.

A descrição da situação da actual gestão autárquica é também um objectivo a atingir.

⁸ Estas variáveis ou factores de sucesso do modelo proposto serão apresentadas na secção 1.6.

Por fim, serão propostas algumas recomendações, tendo por base as conclusões deste trabalho, ou outras que se julguem pertinentes, relacionadas com essas conclusões.

De um modo global, poder-se-á dizer que o alvo principal é a validação e aplicação de um modelo de gestão de RH que venha a contribuir para o melhoramento:

- Do bem estar social dos clientes internos através do desenvolvimento de uma cultura organizacional positiva e sã, tenha como consequência a melhoria da produtividade para poder proporcionar melhores recompensas.
- Do bem estar social dos utentes através das melhorias das condições dos clientes internos, tenha como consequência a melhoria dos serviços em tempo, custo e qualidade.
- Da compreensão, entendimento e satisfação dos clientes internos e externos.

1.5 – METODOLOGIA E HIPÓTESES A TESTAR.

O modelo de investigação a seguir poderá ser entendido como um caminho orientador de toda a investigação. Tem a finalidade de ajudar a planear a recolha de dados, analisar os dados e encontrar respostas às questões pertinentes deste estudo.

O diagnóstico da problemática situação interna das Câmaras Municipais, implica o conhecimento completo de um portfólio de actividades da organização, da estrutura e do seu modelo organizacional. Atendendo às características do processo, bem como dos recursos humanos disponíveis, na realização da recolha de dados, optou-se por um Inquérito utilizando uma abordagem positivista. Foi adoptado o método *nomotético* (conclusivo) com *pesquisa descritiva e dedutiva*, com a finalidade de descrever situações e deduzir consequências por teste de hipóteses.

As estatísticas descritivas e hipóteses a testar assentarão sobre a importância das variáveis, que constituem o modelo a propor, apresentadas na secção 1.6.

Será verificada a medida de associação existente entre a importância das mesmas variáveis (correlação) do modelo indicado.

Ao nível do Algarve, considerou-se o universo dos responsáveis políticos e das chefias, com interferência directa na qualidade dos Recursos Humanos de todas as Autarquias.

Em termos éticos, não seria justo fazer menção a qualquer Município em particular.

1.6 – MODELO A PROPOR: FACTORES DE SUCESSO PARA IMPLEMENTAÇÃO DA TQM NAS AUTARQUIAS.

Como foi indicado na secção 1.4, alguns dos objectivos deste trabalho têm como meta principal o melhoramento da qualidade dos recursos humanos das AL nas vertentes relacionadas com formação, comunicação, desempenho e também o aumento de produtividade que possa proporcionar melhores recompensas, compreensão, entendimento e satisfação dos clientes internos e externos, tendo em conta, a obrigatoriedade da coexistência e complementaridade entre eles.

Pretende-se também alertar para as políticas e práticas das chefias e gestores políticos, para o uso das suas competências, com base na Qualidade.

A opção pela qualidade nos serviços públicos é o caminho mais simples e mais rápido para eliminar as disfunções burocráticas e transformar a AP poder, arrogante e distante, numa AP próxima dos cidadãos e da sociedade que a sustenta (J. Orvalho, 1998). Este caminho, que conduz à satisfação dos clientes, é possível realizar-se, se houver concordância de todos os intervenientes para inverter (mudança) a actual situação.

O modelo a propor deverá conter e enquadrar-se em todos estes parâmetros, enfatizando sempre a aposta no elo mais importante e decisivo de todo o processo, os intervenientes, ou seja, as pessoas.

Assim, para encetar no caminho desta meta dinâmica, deve-se apostar na qualidade para as pessoas intervenientes, ou sejam os Recursos Humanos das autarquias locais, por intermédio dos seguintes factores de sucesso ⁹:

Motivação: Fenómeno psicológico orientado para o cumprimento de determinados objectivos e que carece de estímulo proveniente de terceiros.

⁹ Estes factores de sucesso faziam parte da prática corrente na formação militar dos Comandos, como tropa de elite dos anos 60 e 70, nos antigos territórios Portugueses de África.

Liderança: Função de uma chefia partilhada, persistente, evitando desvios.

Visão: Saber claramente para onde ir e o que se pretende atingir.

Estratégia: Linhas de orientação claras e precisas norteadas pela visão, que cubram e integrem todos os departamentos funcionais da AL.

Formação: Valorização técnica contínua que cada funcionário precisa, para responder aos novos desafios e desenvolver o trabalho pessoal e da equipa.

Comunicação: Troca de informação em mais que um sentido para que todos conheçam o sucesso dos avanços do processo e possam evitar os erros.

Reconhecimento: é um estímulo motivador e reconciliador do ego, proveniente de uma recompensa.

Desempenho: Envolvimento e participação de todos os colaboradores que deverão conhecer e implementar todos os factores de sucesso, devendo cada elemento ser controlador e parceiro simultaneamente, na equipa que integra.

Em contraponto a estes factores de sucesso grassam as **reacções à mudança** ou anomalias, que tentam contrariar a qualidade numa organização e a progressão da mudança, actuando em particular sobre cada um dos factores apercebidos.

É neste contexto que se irá fundamentar todo o trabalho a desenvolver, realçando o valor do capital humano, tendo sempre presente que é o maior património de qualquer organização.

1.7 ANTEVISÃO DO CONTEÚDO DOS CAPÍTULOS SEGUINTE

No capítulo seguinte pretende-se fazer uma abordagem do modelo de gestão dos recursos humanos baseado no conceito da Qualidade Total. São definidos os conceitos de Qualidade, de Gestão da Qualidade Total e de Recursos Humanos.

Apresenta-se o modelo de gestão de pessoas a desenvolver, a revisão bibliográfica que o pretende sustentar e que se considera relevante para compreensão de toda a

dissertação. Evocam-se os novos desafios da Função Pública, em especial das Autarquias Locais, descreve-se a situação actual, tendências e perspectivas para a mudança, incluindo as dificuldades e reacções à mudança. Serão melhor definidos e explicados os factores de sucesso descritos na secção 1.6, tendo em conta a literatura sobre Qualidade e sobre gestão autárquica.

- O Capítulo III trata em especial da metodologia para construção e implementação de um inquérito e da sua justificação como instrumento de pesquisa.
- Os dados obtidos através do inquérito são analisados no Capítulo IV, onde se poderão deduzir e testar hipóteses da importância das variáveis constituintes do modelo.
- O Capítulo V é constituído pelas conclusões gerais da investigação, recomendações a fazer aos autarcas e pistas para futuros trabalhos de investigação.

CAPÍTULO II

REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1- OBJECTIVOS

Este capítulo destina-se à apresentação das referências bibliográficas aplicadas aos factores de sucesso que compõem o modelo apresentado no capítulo anterior.

Serão considerados os contributos de diversos autores afectos à matéria de Qualidade e de Recursos Humanos. Tentar-se-á fazer a ligação e adaptação desses contributos ao contexto das AL, tendo em conta as mais valias para a melhoria da descrição e apresentação dos referidos factores de sucesso do modelo¹⁰. Serão analisadas as necessidade de aplicação desses contributos e as suas implicações no melhoramento económico e social de todo o tecido humano envolvido.

Apresenta-se também uma abordagem empírica do modelo de gestão de pessoas e dos factores de sucesso que o constituem para implementação da TQM, aplicado aos Recursos Humanos da Função Pública – Autarquias Locais.

Após apresentação de cada factor de sucesso, pretende-se ainda mostrar o seu funcionamento, ligação e conjugação entre as variáveis do modelo em apreço, no contexto da melhoria da Gestão da Qualidade Total dos Recursos Humanos das Autarquias Locais.

¹⁰ Os factores de sucesso a descrever neste capítulo serão coincidentes com as variáveis cuja importância se pretende testar, para validação do modelo, em matéria a desenvolver nos capítulos seguintes.

2.2 – GENERALIDADES

2.2.1 - Conceitos prévios.

O termo “conceito” será utilizado como uma palavra, termo, símbolo ou frase que nos diz o que é que as coisas diferentes têm em comum (Mark, 1996).

Os termos adoptados neste trabalho que possam ter interpretações dúbias, serão definidos a seguir, tendo em conta a sua clareza, coerência e objectividade na sua aplicação:

Autarquia Local, Município, Câmara Municipal: emprega-se indiscriminadamente qualquer dos termos, embora o primeiro se reveja numa região com sistema económico com relativa autonomia e recursos próprios, ou entidade administrativa que prossegue os interesses de uma parcela do território nacional; o segundo, na circunscrição territorial em que a vereação exerce a sua jurisdição e o terceiro, no edifício, conjunto de vereadores e repartições instaladas (Dicionário Porto Editora, 8ª Edição).

Cultura: deverá ser entendido no contexto da organização, como o conjunto de valores, normas, costumes, convicções e outros padrões de comportamento colectivo, que permita enfrentar os problemas de adaptação e de integração interna (Thévenet, 1986).

Funcionário, colaborador, cliente interno, trabalhador: dizem respeito aos trabalhadores (da função pública) pertencentes ao quadro de pessoal das Autarquias.

Gestor, líder, chefe, dirigente, executivo de topo, poderão ser considerados sinónimos ou não, dependendo da opinião de alguns autores. No presente caso, serão aplicados indiferentemente.

Implementação: consiste em por em execução a estratégia previamente elaborada, por meio de planos e programas específicos nos momentos adequados.

Munícipe, cliente externo, utente, embora com significados díspares, estas palavras pretendem aplicar-se às pessoas a quem são dirigidos os serviços autárquicos.

Organização: entenda-se como empresa em geral; no caso presente, como instituição, administrativamente autónoma de cariz público, correspondente à Autarquia Local.

Planeamento: estudo, programação e concepção dos meios, traduzidos num, ou mais planos, para atingir os objectivos determinados.

Recursos Humanos, Capital Humano, Trabalhadores, Pessoal: termos usados indiscriminadamente para descrever funcionários, dependendo do autor da sua proveniência.

2.2.2 - Definição de Qualidade

Qualidade é uma palavra que pode ser usada com vários significados diferentes, não existindo uma definição única que possa ser generalizada e aceite por todos (Dale e Cooper, 1995).

Quando usada de forma qualitativa, tem um sentido comparativo¹¹ de superioridade, como é o caso de *Figo, um jogador de qualidade*; ou ainda, *fez um trabalho de qualidade!*

No caso de avaliações técnicas, licenciamento ou fabricação de um produto, a ISO 8402 define de forma quantitativa a palavra qualidade como uma base ou uma bitola, como um *nível de qualidade*, embora o princípio da aprovação dos produtos seja definida em termos de não conformidade, ou de imperfeições em percentagem, de certos elementos ou seja, de nível de qualidade aceitável.

A palavra *qualidade* é ainda usada de muitas outras formas e com muitos outros sentidos, independentemente do critério e da intenção e da força com que se emprega, bem como do significado da palavra latina *qualis*, de onde deriva, cuja tradução é equivalente a *tal e qual é na realidade* (Dale e Cooper, 1995), (Dicionário Latim Português, Porto Editora).

No caso presente, a *qualidade* está inserida no contexto da *Gestão da Qualidade Total* e tem um significado lato e abrangente em relação à excelência do serviço ou produto, mas com sentido convergente para o cliente conforme se pode depreender das muitas definições dos vários autores e gurus do estudo da *gestão da qualidade*:

Segundo Juran, qualidade é a satisfação do cliente, ou adequação à finalidade ou uso (Juran & Gryna, 1993)

Segundo Crosby, qualidade é a conformidade com os requisitos acordados e entendidos na sua totalidade ou a conformidade com as exigências (Crosby, 1979).

Segundo Taguchi, a qualidade de um produto corresponde ao mínimo de perda que o

¹¹ Este significado usado em Qualidade é referido na ISO 8402 (1986) Quality Vocabulary.

produto confere à sociedade a partir do momento em que esse mesmo produto é expedido (Taguchi, 1986).

Segundo Deming, a qualidade deve ter como objectivo as necessidades presente e futuras do utente (Deming, 2000)

De acordo com John S. Oakland, qualidade é o atendimento das exigências do cliente. (Oakland, 1989).

John Haywood Farmer, julga a qualidade pela comparação da percepção do que se recebe e das expectativas do que se pretendia receber (Farmer, 1987).

Kanji, define qualidade total como o melhoramento com inércia contínua, da performance individual ou em grupo, nas organizações (Kanji, 1995).

Aplicada à função pública, qualidade define-se como a exigência permanente no estudo, formação, dedicação ao trabalho, melhoramento das capacidades internas de resposta e inovação ao serviço das populações (Lopes, 2002).

Ainda no domínio dos Serviços Públicos, os pressupostos de qualidade assentam no aumento de valor para o utente e no clima de empreendimento e consequente satisfação dos profissionais envolvidos, tendo em conta a satisfação e custo financeiro, social e psicológico (Rodrigues, 2002).

Mais resumidamente, qualidade, pode definir-se como a satisfação do utente, com zero defeitos e ao menor custo (Machado, 2002).

De um modo global, todas as definições de qualidade apelam à melhoria dos processos (serviços ou produtos) e acima de tudo à satisfação do cliente, normalmente independentes dos custos iniciais envolvidos, que serão compensados pela redução das reclamações.

2.2.3 – Definição de TQM aplicada à gestão de pessoas

A Gestão da Qualidade Total, designada por TQM – *Total Quality Management*, é um modo de gestão, eficiente e eficaz, tendo como fulcro, satisfazer as expectativas do cliente, compreender e antecipar as suas necessidades (Dale e Cooper, 1995).

O conceito de TQM é abrangente a todos os processos, interligando não só a excelência do produto, como o desenvolvimento e melhoria contínua dos serviços; está relacionado com os custos e a produtividade, com o envolvimento das pessoas e com a sua formação adequada; este conceito, baseia-se também numa cultura eticamente saudável e uma estratégia de relativamente baixo risco; tem a vantagem de estar sempre direccionado no sentido da satisfação dos clientes; aposta na tecnologia, na inovação, no marketing, nas políticas financeiras e nos preços, que podem não se figurarem importantes, se os produtos ou serviços não forem ao encontro das expectativas dos clientes, pois a organização acaba por ficar desacreditada e perder a sua quota de mercado (Dale e Cooper, 1995).

Haigh e Morris (2001), definem TQM como um envolvimento activo e total da organização, empenhada conscientemente na procura do zero defeitos¹² e de encontro à satisfação e expectativas constantes dos clientes. Para tal, baseou-se em sete princípios básicos:

- 1) *“Abordagem - Liderança forte*
- 2) *Raio de acção - Envolvimento de toda a organização*
- 3) *Escala - Todos são responsáveis pela qualidade*
- 4) *Filosofia- Prevenção e não detecção*
- 5) *Standard - Fazer bem à primeira vez*
- 6) *Controle - Custo da qualidade*
- 7) *Tema - Melhoramento contínuo.”*

Estes princípios estarão sempre presentes neste trabalho, no contexto da sua aplicação aos Recursos Humanos das AL.

2.2.4 – Conceito de Recursos Humanos

Peter Drucker (1992) afirma que os recursos humanos, são o maior activo duma organização.

Para Guerra et al. (1997), os recursos humanos, neste século XXI, surgem como um factor crucial para o desenvolvimento e aprendizagem organizacional, bem como uma

¹² Esta teoria é desenvolvida por Crosby (1996)

condição essencial para a vantagem competitiva das organizações. Esta tendência continuará enquanto que a competição dos mercados não diminuir de intensidade.

Os recursos humanos de uma organização são compostos pelas pessoas que nela laboram ou colaboram. Nesse contexto, é questão básica escolher, entre tratar as pessoas como recursos ou parceiros da organização:

Como recursos organizacionais, precisam de ser administrados, envolvendo planeamento, organização, direcção e controle das suas actividades, para obter o máximo de rendimento possível; no caso das pessoas serem visualizadas como parceiros da organização, elas são portadoras e fornecedoras de conhecimentos, capacidades e inteligência que proporcione decisões racionais, com vista à conquista dos objectivos globais (Chiavenato 1999).

Por seu turno, B. Friedman, J. Hatch e D. Walker (2000) questionam-se, se as empresas valorizam os seus funcionários, ou o capital humano que essas pessoas representam. Na realidade, se as pessoas são o seu maior activo deviam apostar nelas e não demiti-las ou admiti-las, dependendo do valor das acções das políticas económicas do momento, ou ainda das pseudo reestruturações das organizações. E acrescenta que, para poder dar o valor que as pessoas merecem, as organizações deviam ir além da noção de recursos humanos e em direcção à noção de capital humano, ou seja considerar as pessoas como um bem a desenvolver e não como material a consumir.

Como em todas as organizações, os recursos humanos das AL são a essência da sua existência e a maior necessidade para a sua continuidade. São o conjunto de todas as categorias de pessoas que interagem num sistema, para atingir os objectivos propostos.

Este conceito abrange toda a Administração Pública como organização tão antiga como a humanidade. Imagina-se ter funcionado como organização dos humanos em comunidades com necessidade de partilhada de alguns serviços comuns. Ao longo dos tempos, os trabalhos comunitários tornaram-se cada vez mais complexos, alterando o estatuto e a qualidade dos seus executores, agora denominados funcionários públicos.

Actualmente, o serviço público tende a tornar-se profissionalizado em algumas vertentes, procurando obter o estatuto de profissão (secção 2.3.6.3), apesar da ambiguidade do conceito de funcionário público (Rocha, 2001).

Acima de tudo, por princípio, pessoas, capital ou recursos humanos são seres humanos.

2.3 – DEFINIÇÃO DE MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS

Os modelos sobre gestão de pessoas, articulam-se em geral, em torno de conceitos-chave que determinam a sua forma de operação. Têm vindo a evoluir ao longo dos tempos no sentido do melhoramento da condição humana, proporcionados pelos factores internos e externos à organização¹³, com a finalidade de competitividade (Fischer, 2002).

O modelo de gestão de pessoas numa organização entende-se como a forma de actuação, organização e orientação do comportamento dos seus colaboradores, de acordo com Fischer, (2002). Este autor afirma ainda que *“O comportamento organizacional não é produto directo de um processo de gestão, mas o resultado de relações pessoais, interpessoais que ocorrem na empresa”*, assim, *“a rigor, tudo aquilo que interfere de alguma maneira nas relações organizacionais pode ser considerado um componente do modelo de gestão de pessoas”*.

No contexto da FP e mais propriamente das AL, até ao momento, julga-se que em Portugal não tenha sido elaborado e desenvolvido qualquer estudo na linha de investigação deste trabalho, pelo que o confronto com estudos prévios e modelos similares existentes se torna bastante difícil.

Entretanto, Andrés Senlle (1993) no seu livro *“Calidade Total en los Servicios y en la Administracion Pública”*, mostra que para atingir a qualidade desejada, as conclusões dos debates do *“Master 1992 de Ibiza”* indicam um modelo de gestão de pessoas com alguma similaridade ao proposto nesta dissertação, nomeadamente:

Formação humana, para facilitar a mudança da Cultura, Comunicação e Coordenação (Liderança), Formação Técnica continuada aos gestores e restantes trabalhadores, Informação e Comunicação como parte de um sistema adequado, Desempenho com enfoque na Participação e Delegação de Responsabilidades e o Reconhecimento tendo em vista as Recompensas para Motivação das pessoas e das equipas de trabalho.

Como se pode verificar todos estes elementos estão contidos no modelo em estudo, demonstrando bastante similaridade com o mesmo.

¹³ Ver secção 1.1.3.

Também Estêvão de Moura (2000), para formalização de hipóteses adequadas a serem testadas através dos métodos estatísticos e econométricos consideradas no estudo da sua dissertação, nomeadamente de exploração de políticas e práticas de gestão das pessoas e o seu impacto sobre o desempenho em empresas de média e grande dimensão em Portugal, para obtenção do grau de doutor em Organização e Gestão de Empresas, partiu de um modelo com alguma similaridade ao modelo proposto neste trabalho, cuja comparação se apresenta na Figura 2.1.

Figura 2.1 - Elementos Componentes do modelo proposto e de Estêvão de Moura / Modelo proposto.

MODELO DE ESTÊVÃO DE MOURA	MODELO PROPOSTO
<i>Criação de um ambiente propício à criatividade e inovação</i>	Motivação
<i>Estabelecimento de mecanismos de participação e envolvimento dos empregados no processo de decisão e gestão e Organização do trabalho</i>	Liderança
-	Visão
<i>Organização da função gestão de recursos humanos</i>	Estratégia
<i>Comunicação de informação relevante sobre a actividade da empresa aos empregados</i>	Comunicação
<i>Formação e desenvolvimento dos empregados</i>	Formação
<i>Retribuições e gestão de carreiras</i>	Reconhecimento
<i>Avaliação e revisão do desempenho dos empregados</i>	Desempenho
<i>Recrutamento e selecção de novos empregados</i>	-

Fonte: Desenvolvido por Manuel Campeã

De notar que do modelo proposto não consta o **recrutamento e selecção** de pessoas. As razões apresentadas são as seguintes:

- Em primeiro lugar, embora a percepção do número de funcionários seja propalado pelo governo como excessivo, ao contrário, os dirigentes queixam-se da falta de pessoal (Botelho, 2002). É notória a tentativa do governo em evitar o aumento do número de trabalhadores, como é notória a constatação de haver uma política de emagrecimento do número actual dos funcionários públicos (Lei Laboral 2002/2003).
- Em segundo lugar, a média etária dos funcionários das AL é de 42 anos (Fernando Almodovar, 2002), pelo que se julgava passarem à reforma nos próximos 10 anos

mais de 40000¹⁴ dos actuais 116000 funcionários autárquicos. A recente proposta de alteração da idade mínima de 60 anos para passagem à reforma, independentemente dos 36 anos de serviço, vem neutralizar a possível saída prevista de muitos desses funcionários.

- Em terceiro lugar, existe uma política actual de *outsourcing* (*terceirização*) de serviços públicos, passando assim muitos serviços para empresas privadas.
- Em quarto lugar, exceptuando o caso de pessoal administrativo, os concursos para admissão de pessoal técnico, técnico profissional ou profissional, ficam desertos ou aquém das necessidades, devido às deficientes recompensas oferecidas.
- Em quinto e último lugar, a solução preconizada será redistribuir internamente os actuais trabalhadores, dando-lhe uma formação adequada ¹⁵.

Em contrapartida, faz parte deste modelo, a **visão**, que se considera factor de sucesso para um modelo de gestão de recursos humanos, assim como todos os restantes componentes do modelo, de acordo a abordagem pela Gestão da Qualidade Total cf. Haigh e Morris (2001), em que o modelo se baseia.

Ainda no contexto de semelhança de modelos de gestão de pessoas, Kanji e Sá (2003) apresentam uma tabela de Adinolfi (2002), Lim e Tang (2000), Short e Rahim (1995), Theodorakiogleu e Tsiotras (2000) e Zaboda et al (2000), enumerando os obstáculos para implementação da TQM nas organizações de saúde. Os obstáculos à implementação de determinado programa, consideram-se assuntos que devem ser propostos, estudados e testados para eventual transposição desses obstáculos. Pensa-se que os factores de sucesso, componentes do modelo proposto nesta tese, poderão de certa forma, estar enquadrados nas eventuais soluções para resolução dessas anomalias, senão vejamos (Figura 2.2

Na apreciação dos assuntos que representam os obstáculos à implementação da TQM nas organizações de saúde e os factores de sucesso do modelo possíveis para transposição dos obstáculos, verifica-se haver correspondências com quase todos os factores de sucesso do modelo.

¹⁴ Por extrapolação dos resultados dos quadros de Almodovar, (2002), Guterres (2000)

¹⁵ Ver n.º 2.11.3 – A formação e profissão dos clientes internos.

Figura 2.2 – Obstáculos à implementação TQM / Factores de sucesso para transposição dos obstáculos.

OBSTÁCULOS À IMPLEMENTAÇÃO DA TQM NAS ORGANIZAÇÕES DE SAÚDE	FACTOR DE SUCESSO CORRESPONDENTE PARA TRANSPOSIÇÃO DOS OBSTÁCULOS
Fortes barreiras interfuncionais Resistências oferecidas pelos médicos, enfermeiras e outros funcionários.	Motivação
Falta de empenhamento da gestão sénior Prazos curtos para orientação de administradores. Estrutura organizacional fortemente departamentalizada, hierarquizada e autoritária.	Liderança
Missões pouco objectivas (imprecisas) As organizações de saúde são viradas para o interior.	Visão
Autonomia profissional e ocupacional das subculturas Falta de um apropriado controle orçamental.	Estratégia
Falta de conhecimento das estratégias e objectivos da organização. Tensões e falta de compreensão entre os gestores e os profissionais da saúde. Falha dos serviços de saúde por incompreensão dos utentes	Comunicação
-	Formação
Sistema de recompensas	Reconhecimento
-	Desempenho

Fonte: Adaptado de Kanji e Sá (2003)

Exceptuam-se a Formação e o Desempenho, para os quais não são enumerados nem correspondem quaisquer obstáculos. Isto pode dever-se ao facto de ninguém duvidar da adequada formação e do bom desempenho dos profissionais da saúde, ao contrário do que se passa nas AL, conforme se explicitará nas secções 2.11 e 2.13 deste capítulo.

2.3.1 – Abordagem teórica do modelo de gestão das pessoas

Conforme se tem vindo a anunciar, o modelo em apreço pretende abordar a gestão das pessoas pela Qualidade Total. Embora não haja concordância total entre as abordagens TQM dos precursores Crosby (1979), Deming (1986), Juran (1989), os princípios da satisfação dos clientes, da melhoria contínua dos processos técnicos e administrativos e da formação de equipas de trabalho com colaboração entre gestores e outros colaboradores, são semelhantes. Como exemplo de um modelo vocacionado para a

gestão da Qualidade Total, Ferlie et al. (1999), apresenta o “*Modelo 4 da Nova Administração Pública: Orientação para o Serviço Público*” que representa a fusão de algumas ideias entre o sector privado e o sector público, com enfoque na revitalização da administração pela qualidade.

Para além da abordagem pela qualidade total, não se refuta a introdução neste modelo de alguns conceitos de outras abordagens, como a da Delegação de Poder (*empowerment*) (Linden e Tewksbury, 1995), da Gestão pelo Desempenho (Armstrong, 1989) e da Qualidade de Vida no Trabalho (Burstein, 1989), conceitos esses também ligados à Gestão da Qualidade Total.

2.4 – APRESENTAÇÃO ESQUEMÁTICA DO MODELO PARA A MELHORIA DA QUALIDADE DOS RECURSOS HUMANOS DAS AUTARQUIAS LOCAIS.

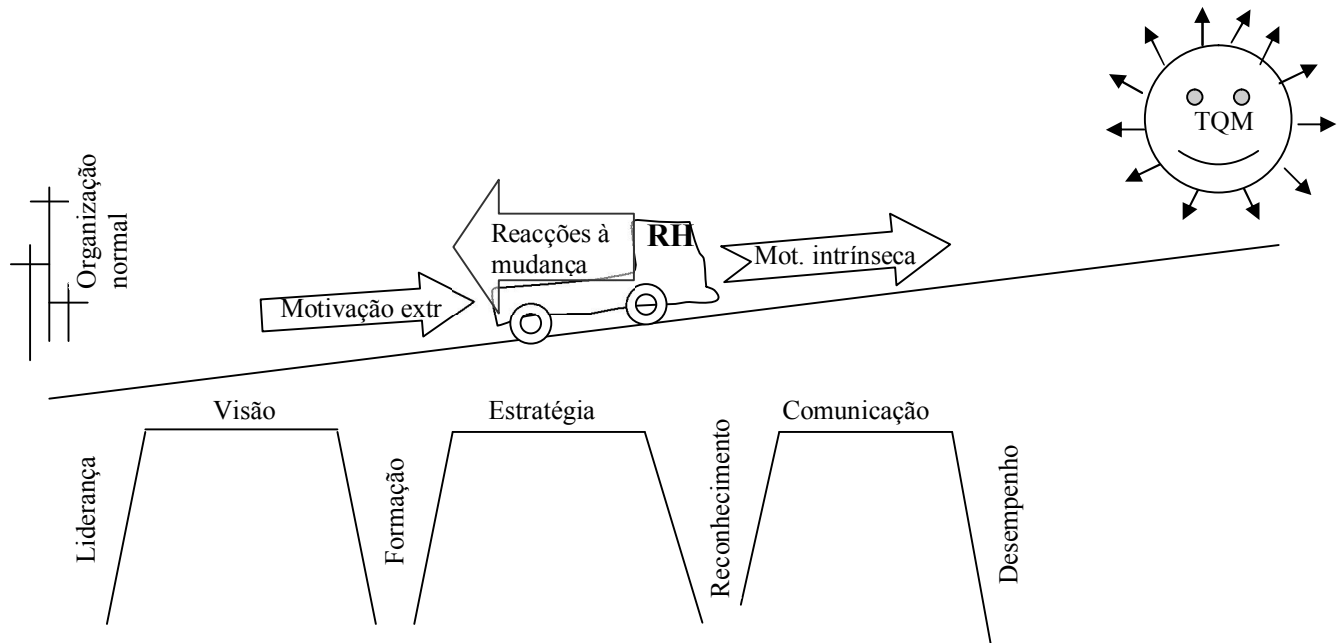
O desenho esquemático da fig. 2.3, representa o Modelo para a Melhoria da Qualidade dos Recursos Humanos das Autarquias Locais, ou seja, o modelo de transposição dos recursos humanos de uma organização vulgar, para a situação preconizada pela TQM.

O modelo¹⁶ é esquematizado no desenho de uma ponte. Cada elemento estrutural desta ponte representa um factor de sucesso do modelo. Estes factores de sucesso julgam-se necessários e suficientes para suportar todas as cargas, ou seja, todas as adversidades ou vícios dentro e fora da organização. A melhoria da qualidade dos RH traduz-se aqui, na transposição da ponte com percurso inclinado, onde poderão surgir variados perigos, nomeadamente estruturais por deficiências dos referidos factores de sucesso, de dificuldades de progressão pela existência de determinadas barreiras ou de regressão provocadas pelos próprios RH, se mal conduzidos.

O grau de dificuldade de transposição de um lado para o outro é condicionada pelo peso e volume dos RH Isto implica uma mudança para melhor, a todos os níveis dos factores de sucesso, razão porque se poderá chamar também, o modelo para a mudança.

¹⁶ O Modelo para a Melhoria da Qualidade dos Recursos Humanos das Autarquias Locais passará a ser designado simplesmente por “modelo”.

Fig.2.3 - Modelo para a Melhoria da Qualidade dos Recursos Humanos.



Fonte: Desenvolvido por Manuel Campeã

A definição de conceitos respeitantes às variáveis ou factores de sucesso, bem como a explicação do modelo será feita nas secções seguintes.

2.5 - MOTIVAÇÃO

2.5.1 – Conceitos de Motivação

Motivação, é definida como o conjunto de factores que determinam a conduta de alguém, de acordo com o Dicionário da Língua Portuguesa Porto Editora 8ª Edição.

Para Chiavenato (1999), motivação constitui um campo da natureza humana e explicável pelo próprio comportamento humano.

A motivação pode ser extrínseca e intrínseca. A extrínseca, designada a partir de agora apenas por motivação, refere-se aos comportamentos de trabalhos estimulados pela interacção dos indivíduos, dos seus interesses e do ambiente físico e social que os rodeiam e tem a finalidade de obtenção de alguma recompensa ou evitar alguma forma de punição (M. Cunha, A. Rego, R. Cunha C. Cardoso, 2003). Assim, parece que estes comportamentos das pessoas são motivados e não aleatórios, encontrando-se orientados para determinados objectivos materializados na remuneração, no sucesso, no reconhecimento, etc. (Maia, 2002), (Machado, 2002). Para que esta força seja iniciada é necessário a intervenção de terceiros.

Por seu turno, a motivação intrínseca é uma força da iniciativa individual, estimulada pelo entusiasmo que o trabalho em si, suscita naquele que o executa (Cunha et al, 2003). Motivação intrínseca, também designada por vontade ou auto-motivação, é definida como uma forma plenamente consciente de actividade. Tem uma natureza motivadora, mas não é influenciada directamente por terceiros.

Não há processo que tenha início se não houver, vontade, desejo ou aspiração de quem o executa, ou de quem o manda executar. Ainda que guiem os nossos comportamentos, a vontade, os desejos ou as aspirações, estando fora do campo da consciência, são muitas vezes difíceis de expressar, (Michel, 1988).

Galpin (2000) afirma que a aquisição de conhecimentos e de capacidades permite que as pessoas tenham mais vontade para transpor um obstáculo.

Em resumo pode dizer-se que embora com origens diferentes, estas duas forças quando existem, actuam na mesma direcção e sentido. O papel da vontade, dos desejos e das aspirações, bem como da motivação acabam por se confundir e funcionar para o mesmo lado e com o mesmo fim (Michel, 1988).

Sobre a motivação, convém realçar os benefícios da motivação no contexto organizacional, como motivar os funcionários e a interacção da motivação com outras variáveis do modelo proposto.

2.5.2 – Benefício da motivação

“Estar motivado é estar em marcha, em vias de realização, porque se está ao mesmo tempo em vias de responder aos nossos desejos e aspirações. Estar motivado é viver uma dinâmica, uma tensão interior da ordem da auto-realização. *“A acção motivante é aquela que liga os dois termos e aspirações e permite sentir a acção como constitutiva da nossa personalidade”* (Michel, 1988). *“A motivação exprime-se e faz-se notar”*. *“A motivação tem essa característica de ser sentida, vivida, consciente e observável através de comportamentos específicos, - ditos motivados”* (Michel, 1988).

Se não houver influência de terceiros, não há motivação, pois esta encarna nas metas, projectos ou nas experiências apresentadas e esclarecidas pelas chefias das organizações

(Michel, 1988). Está sempre ligada a uma situação. Só interessa a motivação que produza efeitos. Estes efeitos são importantes não só para funcionário como à organização. É esta relação entre o indivíduo e a organização que interessa, já que o funcionário passa uma boa parte da sua vida no interior dessa organização, e esta necessita indubitavelmente da motivação do seu pessoal. Por isso, é necessário que a organização tenha o seu pessoal constantemente motivado (Michel, 1988).

2.5.3 - Como motivar os funcionários

Em termos práticos as teorias da hierarquia das necessidades de Maslow (1943), da Existência, Reconhecimento e Crescimento (ERG) de Alderfer (1972) ou do Sucesso Afiliação e Poder de McClelland (1987), ou ainda a teoria dos dois factores (necessidades motivadoras e higiénicas) de Herzberg (1996), sugerem que os gestores se devem preocupar com a identificação do nível de satisfação das necessidades dos seus subordinados, para poderem responder à questão em título: como motivar os trabalhadores (Cunha et al., 2003)?

Para uma boa parte dos funcionários públicos, a motivação é somente função da expectativa de obtenção do máximo rendimento. Para outros, são suficientes as recompensas intrínsecas e as auto-recompensas para explicarem a motivação (Antunes, 2002). As recompensas extrínsecas não ajudam a motivar, mas têm a virtude de evitar fenómenos de desmotivação (Câmara et al., 1997).

Na generalidade, para além de boas condições de trabalho como a estabilidade e a remuneração justa, acrescem factores cuja importância varia de pessoa para pessoa, como o reconhecimento pelo trabalho realizado, competências para a realização do trabalho, enquadramento organizacional participativo e orientador (Proença, 1999). Estas condicionantes revelam a necessidade de permanente formação profissional, de boa comunicação interna e externa, cujo feed-back permita um melhoramento das prestações de trabalho, uma simplificação de procedimentos com consequente desburocratização, delegação de competências técnicas ajustadas às actividades a desenvolver (Proença, 1999).

Motivar é também delegar processos e responsabilidades, ser claro e objectivo nas afirmações, saber acompanhar os processos de trabalho, elogiar na altura e no sítio certo (Roebuck, 2002), ou simplesmente, definir objectivos (Cunha et al., 2003).

Não se deve entretanto confundir motivação com satisfação, já que o aumento de motivação não implica um aumento de satisfação e vice-versa. Embora haja uma ideia intuitivamente tentadora em associar os trabalhadores mais satisfeitos aos trabalhadores mais produtivos, os resultados das investigações que se têm feito neste sentido, não corroboram com essa ideia. A satisfação dos clientes internos está normalmente mais próxima dos estados afectivos e das cognições pessoais e organizacionais que lhe estão associadas, do que das questões da motivação (Cunha et al., 2003).

2.5.4- Interacção da motivação no modelo

No contexto do modelo, a motivação intrínseca é a vontade ou a força da iniciativa individual que ajuda o movimento para a execução dos nossos objectivos. A motivação extrínseca sustenta e faz avançar a mudança da organização por meio dos RH. É também a força que contraria todas as reacções à mudança. Quanto maior for a motivação, mais forte e constante deverá ser a inércia da progressão. É necessária a direcção do caminho a seguir, a indicar pela liderança.

2.6 – LIDERANÇA

2.6.1 - Conceito de liderança

Liderança, é o conjunto de actos e acções tendentes a dirigir, orientar e aproveitar as oportunidades de serviços (ou mercados), guiados por estratégias donde provenham vantagens competitivas, de modo a levá-las ao sucesso do serviço (ou negócio). É uma função do executivo de topo, baseada na visão delineada para a organização. Uma liderança eficaz, sustentada pela gestão da qualidade total, possibilita a organização fazer as coisas certas, de modo correcto e à primeira vez (Oakland, 1994).

Na sequência de experiências realizadas em alguns países da OCDE, os critérios do Prémio Europeu da Qualidade estabelecidos pelo *European Foundation for Quality Management* (EFQM), liderança ficou definida como um conjunto de medidas do executivo de topo, na sustentação, apoio e promoção da Cultura da Gestão pela Qualidade Total (Rocha, 2001).

No contexto da liderança importa realçar a importância e responsabilidades da liderança, a cultura da organização, os novos dirigentes, os estilos de liderança e a interacção desta no modelo proposto.

2.6.2 – A importância da liderança

A liderança forte e eficaz é de primordial importância para uma organização que pretende melhorar e continuar a seguir as exigências da TQM¹⁷.

Numa organização moderna, é imprescindível a adesão de todos os funcionários para alcançar os objectivos propostos e não perder o rumo traçado que se propõe atingir. Para tal, o executivo de topo é solicitado a desempenhar um papel de líder. Este, deverá ser capaz de exercer liderança, de forma a que os colaboradores que o rodeiam se comprometam com o sucesso da sua missão (Gil, 1994).

De modo idêntico, se os responsáveis autárquicos forem bons gestores, poderão proporcionar uma administração participativa, democrática e descentralizada, com uma adesão total, em que os trabalhadores sintam que o trabalho desenvolvido significa garantia de bem estar, expressa por um justo reconhecimento.

Rocha (2001) afirma que uma administração participativa democrática e descentralizada é essencial para que as chefias sejam impedidas de gerir projectos e pessoas, e em sua vez administrarem processos e sistemas. Segundo Peters e Waterman (1982), as organizações centralizadas sofrem de paralisia e rigidez, tornando-as incapazes de inovar. Assim, para responder às pressões do meio ambiente, manter ou mesmo liderar os processos com sucesso, é imprescindível delegar e descentralizar, de forma que possam ser tomadas iniciativas fora do raio de acção da legislação preestabelecida (Rocha, 2001).

A experiência mostrou que foi neste ambiente que a liderança pôde influenciar o comportamento de pessoas e grupos, permitindo realizar mudanças estruturais substanciais no sistema administrativo do Reino Unido (Araújo, 1999).

2.6.3 – Responsabilidades da liderança

Tradicionalmente, as estruturas das empresas e organizações autárquicas¹⁸ são pesadas, altamente hierarquizadas, sem condições de inovação e pouco motivadas. Em contrapartida, encontram sempre justificação para as tarefas repetitivas, muitas vezes desligadas da realidade e das exigências actuais da produtividade. Estas estruturas

¹⁷ Princípios de Haigh e Morris (2001) indicados no n.º 2.2.3,

¹⁸ Como a grande maioria das organizações públicas.

absorvem tanto mais tempo quanto maior é o nível hierárquico dos intervenientes, acabando estes por ignorar outras actividades mais importantes da sua responsabilidade, nomeadamente: dar início e incentivar a mudança para um sistema mais criativo e competitivo; atingir as metas específicas com o trabalho e eficiência na colaboração com as pessoas; criar um ambiente de trabalho, o mais eficiente possível, e, providenciar os meios e mecanismos apropriados que permitam aos colaboradores dar o melhor das suas capacidades (Cruz e Carvalho, 1998).

É preciso mudar estas estruturas, dar responsabilidades e responsabilizar os seus líderes.

De acordo com Galpin, (2000) o processo normal de mudança centra-se e inicia-se nas alterações tangíveis, nomeadamente as mudanças nas operações, nos sistemas e nos procedimentos mais visíveis e mais fáceis de implementar. Mas os processos normais de ontem, já os não são hoje; o mesmo prevalece para um bom gestor. “O tempo em que ser um bom gestor era suficiente, já lá vai” (Cruz e Carvalho, 1998). Actualmente, para sobreviver e liderar processos, as organizações precisam, procuram e caçam *líderes* (Cruz e Carvalho, 1998). As CM não poderão ter uma abordagem muito diferente desta. E é, indiscutivelmente responsabilidade primeira da liderança da organização, lançar o tema, dar o mote (visão) e liderar, pelo exemplo e pela acção, qualquer processo de *qualidade*, e não implementar só e exactamente, as operações e procedimentos mais fáceis e visíveis. Esta importante responsabilidade de gestão, embora possa e deva ser repartida com os colaboradores directos com formação adequada¹⁹, não pode nem deve ser delegada.

Ao contrário, uma boa parte de outras importantes responsabilidades devem ser assumidas e saber ser delegadas, de acordo com as condições adaptadas ao colaborador. Isto pode evitar situações incómodas de tensões e pressões colocadas sobre indivíduos não dirigentes que embora tenham algum nível de responsabilidade, podem não ter o conhecimento ou o poder formal para resolver determinados processos (Roebuck,2002).

Infelizmente, de acordo com Dale e Cooper (1995), os trabalhadores são em regra derrotados pelo sistema vigente, pois, como afirmam Cruz e Carvalho (1998), os maiores gurus da qualidade, Deming, Juran e Crosby provam que pelo menos 85% dos

¹⁹ Formação virada para a Gestão da Qualidade Total.

problemas da qualidade numa organização são resultantes do sistema²⁰, tendo em conta que este sistema é dirigido, concebido e aprovado pelos líderes da organização.

Para contrariar estas anomalias, está na mão do governo lançar bases que permitam às AL adoptar a flexibilidade necessária e suficiente para poderem dar início a processos que conduzam a uma política que inclua uma liderança honesta, forte e capaz de saber delegar, como suporte de uma cultura de qualidade. Mas é preciso saber como mudar a cultura da organização e essa é também uma missão que tem início no topo da hierarquia.

2.6.4 - Cultura

Cultura de uma organização (Thévenet, 1986) é descrita por um conjunto de definições:

“ um cimento que une o conjunto das componentes da empresa ”

“ uma explicação fundamental do que se passa ”

“ o produto de uma história e não apenas de um instante ”

“ um património de saber fazer, modos de agir e de pensar, visões comuns ”

“ um modo de descrever a organização...”

Uma cultura com valores, tradições, normas, costumes, convicções e outros padrões de comportamento eticamente saudáveis, ajuda a fortalecer a união de toda a organização autárquica, cujo centro gravitacional e garante dessa cultura, é o líder²¹. Para atingir este nível é necessário uma evolução para a TQM e esta passa por uma revolução cultural, sendo este o passo mais importante da mudança (Cruz e Carvalho, 1998).

Não é fácil dissociar as responsabilidades dos líderes de topo da cultura de uma organização, mas sabe-se que se complementam. Alguns dos problemas das chefias estão relacionadas com a cultura da organização, pelo que é necessário entender os seus conceitos e saber gerir as situações que a envolvem (Schein, 1992). A própria definição de cultura, tem muitos significados e conotações no contexto interno e externo.

²⁰ Confirmando a regra de Pareto, e também de Juran que enuncia este princípio de uma forma bastante simples: “vital few, trivial many”.

²¹ No caos em estudo, reconhecido como Presidente da Câmara.

No contexto interno, cultura é o resultado de um processo complexo de aprendizagem, parcialmente influenciado pelos líderes, apresentado como um modelo de valores e princípios partilhados pela organização, com a finalidade de resolver problemas de adaptação externa e integração interna, ensinada aos novos membros como o caminho para perceber, pensar e sentir esses problemas (Schein, 1992).

A cultura de uma organização vocacionada para a *qualidade* não é estática, mas evolutiva, para a sua própria protecção na adaptação aos tempos decorrentes (Thévenet, 1986). A existência de uma cultura dinâmica, de mudança e melhoramento contínuo e progressivo em que a criatividade é um elemento fundamental, pressupõe a vivência num ambiente de eficácia (Thévenet, 1986). Por analogia, cada Município deverá adaptar a sua cultura às características típicas da sua população, dos líderes e valores que as distingue das demais.

A componente externa da cultura é referente ao contexto nacional, regional e local (Thévenet, 1986). No contexto nacional, a cultura deverá ter princípios simples, coerentes, éticos, com valores socioculturais e filosóficos a nível nacional, tendo a produtividade com elo de ligação entre eles. Estes também influenciam a liderança, pois têm influência sobre as pessoas que a exercem; o contexto regional tem muita importância, dada a existência de relações entre traços culturais regionais e a adaptabilidade das pessoas ao meio; os valores locais transparecem no modo de funcionamento e da evolução da organização (Thévenet, 1986);

Estes princípios e valores que se pretendem implementar na nova cultura, deverão passar por um filtro, em consonância com a visão geral da Administração Pública. Deverão ser postos em prática pelas chefias²², comuns a todas as AL e adaptáveis a todas as regiões do País. O padrão de mudança está sujeito a grandes disfunções, mas o poder da tradição e as estruturas associadas criam influências características, ou sejam, barreiras poderosas conforme experiência das reformas observadas em alguns países Europeus (Araújo, 1998).

Nesta argumentação procura-se demonstrar que as Câmaras Municipais não são simples instrumentos burocráticos, mas sim, instituições que evoluíram e ganharam características próprias (Araújo, 1999). Isto traduz-se na criação de legislação

²² As chefias comuns a todas as Autarquias Locais podem ter como base a Associação nacional de Municípios.

vocacionada para que a mudança seja desprovida de burocracias supérfluas, de fácil adaptação a todas as regiões e à especificidade de cada AL.

A Administração Local deverá ter um funcionamento de tal modo flexível que nela se repercuta a cultura ambiental (Rocha, 2001), ou seja, cada CM deverá ser uma cultura²³ no meio de tantas outras. Schein (1999), afirma que uma cultura comum não é uma má ideia, mas é provavelmente impossível de implementar.

As novas abordagens culturais a adoptar deverão ter respostas e prover soluções para os actuais problemas organizacionais e não apenas alimentar o prazer de admirar as suas particularidades próprias (Thévenet, 1986).

Segundo Rocha (2001), a reforma não consiste unicamente em mudar as estruturas, os métodos de trabalho ou os processos, mas consiste também numa intervenção na cultura organizacional. Nas pisadas do mesmo autor, a primeira fase da mudança deverá consistir na modificação das referências ideológicas, substituindo os actuais valores do serviço público por preocupações como a eficácia e a eficiência; seguidamente reduzir a rigidez das relações de trabalho, introduzindo alguma flexibilização²⁴. Seria interessante também a flexibilização contratual para todos os funcionários, já que garantia vitalícia do emprego pode retirar mais valias ao desempenho de cada um.

Qualquer que seja a solução a adoptar, a AP deverá incluir nessa mudança cultural um sentido de responsabilidade partilhada por todos os seus funcionários (Gomes, 2002).

É no início da mudança que se espera uma nova cultura para a FP e em especial para as AL. Novos valores, novas crenças e novas normas para todos os integrados na pirâmide dos clientes internos. Não são os decretos que irão fazer a mudança, mas sim o investimento nas pessoas com a aprendizagem gradual e contínua da nova cultura, o trabalho em equipa, a avaliação, a performance, as recompensas e o investimento nas tecnologias da informação. Acima de tudo, é necessário transpor o sentimento de pertença ao funcionalismo público para uma fásquia positiva. “O desafio não é criar e desenvolver uma *Cultura*, é torna-la *performante*” (Thévenet, 1986).

²³ A cultura das A. L., à semelhança da cultura da empresa pode ser formada a partir de um tronco comum do qual partem ramificações numa miscelânea de miniculturas de valores, de crenças e de princípios, que são alimentadas pelo mesmo tronco comum e no qual se apoiam (Câmara et al, 1999).

²⁴ Existem algumas Autarquias com horários laborais contínuos e tempo parcial para alguns funcionários.

2.6.5 – Os novos dirigentes

A noção de qualidade dos dirigentes das organizações não é nova nem pertença de uma só filosofia ou de uma classe de dirigentes. Os legisladores, na redacção do Código das Sociedades Comerciais no seu artº 64º, Deveres das Chefias, apontam a diligência dos administradores e dirigentes das empresas, que atenta para condutas de qualidade.

Os novos dirigentes têm as tarefas de abrirem as portas aos novos conhecimentos, acolher propostas inovadoras, validar novos circuitos e procedimentos, fazendo com que as administrações locais rapidamente atinjam e acompanhem a realidade que lhes é exterior, sob pena de se sentirem ultrapassados na função de direcção (Pombeiro, 2000). Isto não significa que haja afastamento do Estado, em direcção a uma concorrência de mercado, pois alguns dos erros actuais das AL e AP em geral, radicam precisamente nos exageros da imitação da gestão empresarial (Rocha, 2001).

As conclusões admitidas por Pettigrew et al. (1992) sobre as transformações observadas no sector público Inglês, onde foram introduzidos elementos de competição e princípios de mercado, dizem que são limitados os efeitos dessas mudanças. Isto significa que até ao presente não se encontraram argumentos sustentados que os funcionários do sector público tenham perdido poder, influência e autonomia como resultados da mudança de cultura e das alterações da gestão e liderança, antes pelo contrário, passaram de subservientes a colaboradores e formuladores das suas próprias estratégias. Individualmente, a competição entre profissionais de diferentes equipas poderá aumentar a tensão sobre a estrutura existente e poderá causar fricções que irão prejudicar a acção colectiva, como um todo (Ferlie et al., 1999), o que não é novo, mas que terá de ser superado.

A nova gestão deverá ter uma linguagem e um discurso mais incisivo sobre a satisfação do cliente e gestão da qualidade total. Deverá ser formada com técnicos de conhecimentos e visão abrangentes, para o que se prevê a formação de gestores profissionais híbridos cujos resultados têm sido bem sucedidos no sector público inglês. A evidência sugere que, com formação, treino e apoio adequados, estes gestores possam ser desenvolvidos como uma poderosa combinação de conhecimentos especializados e de competências (Ferlie et al., 1999).

Esta melhoria qualitativa justifica-se, pois os contribuintes do Estado, individuais ou colectivos, têm legitimidade para exigir que os seus impostos sejam bem gastos; os dirigentes eleitos das AL deverão estar receptíveis às iniciativas da sociedade no geral e dos utentes em particular, sem entraves de natureza política; a opção pela *Qualidade* nos serviços públicos é o caminho mais seguro para a eliminação progressiva das disfunções burocráticas e também para transformar a arrogância, a distância e o excesso de zelo ainda existente em algumas AL em organizações prestadoras de serviços próxima dos utentes e da sociedade em que se insere (Orvalho, 1998).

Coloca-se a questão de saber se uma função tão responsável e subtil como é de Presidente de uma Autarquia, pode ser exercida por pessoa sem conhecimentos, ou por profissionais oriundos de disciplinas alheias à gestão de serviços públicos, ou desconhedores de condução de pessoas nos moldes actuais da *qualidade* (Devillard, 2001)? E o facto agravante da continuidade e perpetuação destas gerações quadrienais? Que grau de eficácia e em que condições, poderá este líder coerentemente transmitir aos clientes internos e externos? As soluções só poderão avançar graças à força de vontade e compreensão intuitiva dos factos, mas não é suficiente para conduzir a Autarquia de um modo profissional (Devillard, 2001), com as exigências da TQM. Estes continuarão a falhar no Século XXI, conforme falharam o economista primeiro-ministro no Século XX e o filósofo-rei no Século XVIII (Drucker, 2001).

E o caso dos novos dirigentes e chefias intermédias? Será que deverão ser responsáveis perante o poder político, ou perante os clientes externos, relativamente aos quais é avaliada a qualidade dos seus serviços (Rocha, 2001)?

Numa visão simplista mas objectiva, dir-se-á que temos de acompanhar e liderar a evolução dos tempos: os *chefes* de ontem têm de transforma-se nos *lideres* de hoje a fim de garantirem o *amanhã* das organizações tendo em conta a continuidade do bem estar dos clientes internos e externos (Cruz e Carvalho, 1994).

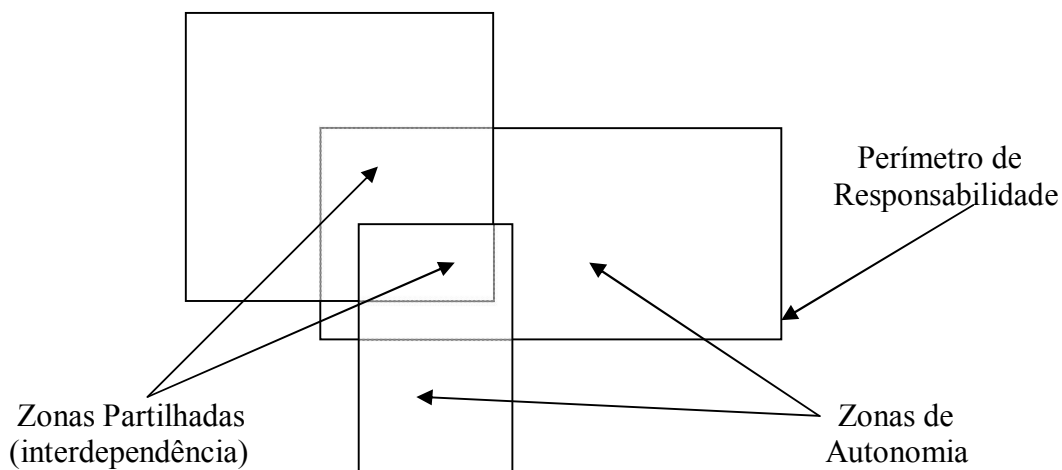
2.6.6 – Estilos de liderança

Os modelos alternativos de responsabilidade e de delegação de poderes estão intimamente ligados aos estilos de liderança. Há numerosas classificações de estilos de

liderança²⁵. Devillard (2000) resume o seu modelo aos estilos *autoritário*, *democrático* e *permissivo*. E afirma que, a experiência demonstra o interesse em adoptar um estilo aberto para construir e manter a coesão. Um estilo assim faz prova da melhor coerência entre os fins a atingir, e os meios humanos a utilizar.

O sentido de cooperação e interdependência é mostrado na fig.2.4, envolvendo várias zonas de autonomia, os seus perímetros de responsabilidade, e as zonas de partilha de responsabilidade.

Fig. 2.4. - Zonas de responsabilidade na acção concertada.



Fonte: Devillard (2000).

Quanto maior forem as zonas partilhadas, maior será a abrangência da responsabilidade por todos, e menor será a área de exposição aos perigos de lideranças hegemónicas e autoritárias, tornando-se um conjunto mais sólido.

Mas se forem totalmente partilhadas não haverá responsabilidades definidas, tornando-se o sistema, permissivo.

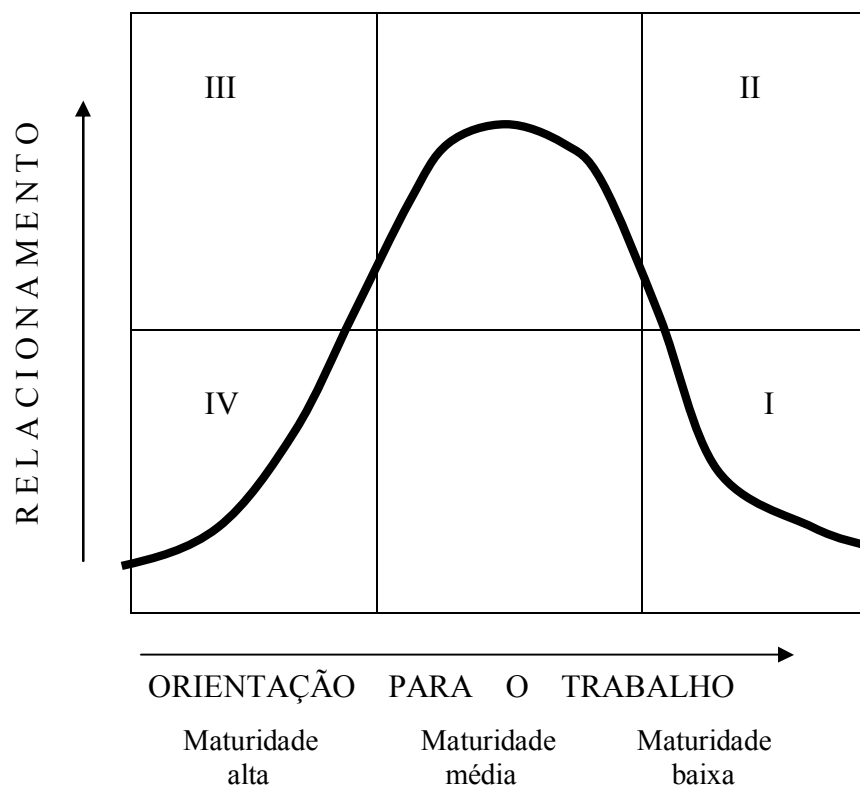
Atitudes de camaradagem, cooperação, reconhecimento, tolerância, e cumplicidade que dependem dos membros da equipa, estão na origem dela própria. Estas são as principais características do modelo democrático. Ao contrário, os estilos autoritário e permissivo, demonstram exageros antagónicos (Devillard, 2000).

²⁵ Ferlie et al. (1999) classifica-os em “responsabilidade em direcção ao topo, responsabilidade para com o staff, responsabilidade para baixo, formas de responsabilidade com base no mercado, crítica ao modelo baseado no mercado e auto-responsabilidade e responsabilidade ambígua, ou de múltiplos sentidos”; Likert L(1976), divide-os em Autoritário Explorador e Benevolente, Consultivo e Participativo.

Na realidade, a área das zonas de interdependência nas AL é diminuta, existindo uma dissociação de serviços, de conhecimentos e das responsabilidades entre departamentos e outras áreas autónomas, formando círculos fechados, de certa forma intransponíveis, derivado ao estilos de liderança autoritários ou permissivos, ajudados pelo modelo de estrutura verticalizada representada pelo organigrama aprovado.

Há ainda outros modelos de liderança. Gil (1994) indica cinco estilos de liderança²⁶ derivados de uma combinação da “Tela Administrativa de Blake e Mouton (1981) e apresenta a curva da maturidade do modelo de Hersey e Blanchard (1986), que mostra (figura 2.5) a orientação como se cruzam a orientação para as tarefas e a orientação para o relacionamento, no que concerne ao comportamento do líder.

Fig 2.5 - A curva da Maturidade



Fonte: Hersey e Blanchard (1986).

²⁶ Empobrecido - pouca preocupação com as pessoas e com a produção; Clube de campo – muita preocupação com as pessoas e pouca preocupação com a produção; Autoritário - pouca preocupação com as pessoas e muita preocupação com a produção; Democrático - muita preocupação com as pessoas e muita preocupação com a produção; Meio termo – Preocupação média, tanto com a produção como com as pessoas.

Este modelo integra também a maturidade dos colaboradores, tanto no cargo como psicológica (Cunha et al, 2003). As relações entre os dirigentes e os seus subordinados, passam por quatro fases sucessivas, à medida que estes vão adquirindo maturidade.

Na interpretação deste modelo, Bilhim (2001) indica que o estilo de liderança a adoptar depende do nível de maturidade das pessoas que o líder deseja influenciar.

Cada um dos quatro estilos de liderança nomeadamente, determinar, persuadir, partilhar e delegar, é uma combinação de comportamento de tarefa e de relacionamento.

Na fase inicial - *determinar* (tarefa elevada e baixo relacionamento) - convém que a orientação se volte principalmente para o trabalho, evitando ansiedade por parte do subordinado, e por não se sentir ainda integrado.

Seguidamente – *persuadir* (tarefa e relacionamento elevados) - ao mesmo tempo que se continua uma orientação intensiva virada para o trabalho, o superior hierárquico começa a manifestar um comportamento voltado para o relacionamento.

Na terceira fase – *partilhar* (tarefa baixa e relacionamento elevado) - quando a capacidade do subordinado aumenta para o trabalho e tem desejo de assumir algumas responsabilidades e já não precisa de acompanhamento, o relacionamento deve ser enfatizado para estimular o subordinado a aceitar maiores responsabilidades.

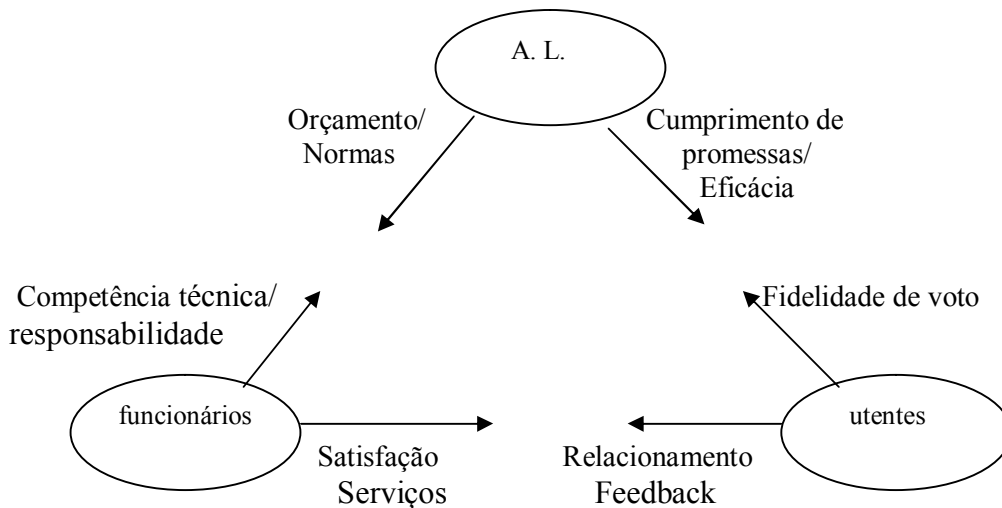
Na última fase – *delegar* (tarefa baixa e baixo relacionamento) - quando o subordinado está mais confiante, de modo a trabalhar sem orientação, o superior hierárquico deve diminuir tanto a ênfase no trabalho, quanto no relacionamento (Gil 1994, Bilhim 2001).

O estilo de liderança adoptado deverá proporcionar um equilíbrio não só entre os líderes e os colaboradores, mas também, entre estes e os utentes.

A fig.2.6 mostra que o estilo de liderança utilizado, em cada organização autárquica, pode influenciar as relações e responsabilidades entre os dirigentes das autarquias, os funcionários e os utentes, formando um triângulo, que se deseja estável de equilíbrio de poder.

Se a liderança não é equilibrada em relação aos funcionários, ou se as promessas em relação ao utente falha, pode haver rotura no equilíbrio.

Fig.2.6 - Equilíbrio dos poderes : Liderança, funcionários e munícipes.



Fonte: adaptado de John Téboul (1999) ao modelo das A. L.

Da revista dos modelos de estilos de liderança aqui apresentados tira-se uma conclusão: todos incluem um estilo situado entre extremos. Normalmente, um estilo aberto para construir e manter a coesão, com preocupação pelas pessoas e pelo trabalho; um estilo que faz prova da melhor coerência entre os fins a atingir, e os meios humanos a utilizar; um estilo em que as atitudes de camaradagem como a cooperação, o reconhecimento, a tolerância e a cumplicidade, dependam não só dos líderes como dos membros da equipa; um estilo de partilha de conhecimentos e de responsabilidades e sem exageros. Um estilo democrático.

2.6.7- Interacção da liderança no modelo

A liderança é o pilar base de apoio para o início da mudança. Não há mudança se não houver uma liderança que a assuma. Na liderança assenta directamente, a responsabilidade dos RH, visão e comunicação da organização. As estratégias sobre formação e reconhecimento são também responsabilidades da liderança.

2.8 – VISÃO

2.8.1 – O conceito de visão

Para além do acto ou efeito de ver como percepção dos órgãos da vista, *visão*, pode significar, quimera, ou ainda uma imagem que se julga ver ou prever, segundo o dicionário da Língua Portuguesa Porto Editora 8ª edição.

Por seu lado, Haigh e Morris (2001), referem-se à *visão* da organização, como algo que se consegue e atinge com alguma dificuldade, afirmando entretanto que todos, desde o *porteiro* aos *directores*, devem ter um conhecimento claro do caminho a seguir. Mais afirma que a visão transporta-nos para o futuro, que é o caminho da unidade e compreensão de todos, uma ajuda motivante para vencer a inércia e uma força unificadora de todos os intervenientes que trabalham para uma causa comum.

Para Zorrilla (2002), a visão é o rumo da direcção desejada ou o *objectivo idealizado que expressa de forma óptima a situação que se deseja alcançar, estando presentes as condições externas e internas anseadas em plenitude de motivação.*

Se todos soubermos o que queremos e o caminho a seguir, com uma liderança forte que nos conduza sem subterfúgios, será mais fácil de atingir os objectivos que temos para cumprir. O caminho a percorrer pelo sector público é bastante sinuoso, e as dificuldades já apercebidas por todos sobre o estado em que se encontra a AP, nomeadamente as AL transmite o desejo da implementação de formas de gestão mais visíveis, activas e transparentes. A nova *visão* para as AL, ou seja o futuro, o caminho, a ajuda e a força unificadora (Haig e Morris, 2001), exige uma mudança da manutenção da administração de modo a poder empreender-se a administração da mudança (Ferlie et al, 1999).

A necessidade de uma visão para as Autarquias, o seu conteúdo e responsabilidade são aspectos a abordar em seguida, tal como a sua interacção no modelo proposto.

2.8.2 – A necessidade da visão

A necessidade de encontrar uma orientação e linguagem comuns, terá de levar o governo e as AL a sintetizarem num documento a sua visão estratégica para os anos vindouros.

A visão, sempre dinâmica e sem modelos rígidos, é concebida para comandar e para servir, e, embora conotada com as chefias como centralizadora e dominadora (Devillard, 2001), deve ser participada por todos. Deve ser abrangente e prever o encontro com novos desafios como a adaptabilidade a uma nova cultura, manutenção e favorecimento do desempenho qualitativo e quantitativo, estímulo pela criatividade e entusiasmo pelo esforço da experimentação e inovação (Devillard, 2001). Os responsáveis de cada organização deverão ter sempre em mente e saber transmitir aos seus colaboradores a

essência para a qual a função pública existe e trabalha. Essa, é a visão que o governo deverá definir e que todos temos de alcançar, embora por vezes por caminhos mais ou menos difíceis.

2.8.3 – O que é que a visão para as AL deve incluir

Na perspectiva TQM, a visão deve caracterizar-se por englobar (Ferlie et al., 1996):

A preocupação pela qualidade dos serviços e pelo seu valor; o reflexo das preocupações e valores do utente, confiando na sua opinião e utilizando-a como feedback; prevenção do exagero da transformação do sistema de serviços públicos em empresas privadas; ênfase na formação e aprendizagem social para além dos serviços rotineiros, com proveitos das novas tecnologias; apoio contínuo à defesa dos valores característicos dos serviços de apoio ao munícipe; enfoque na garantia da participação e responsabilidade dos utentes numa gestão autárquica de qualidade, profissionalizada e competente em vez da gestão de eleitos sem qualquer formação adequada.

Resumindo, a visão deve incluir a performance organizacional, a qualidade do serviço (produto), as preocupações com a satisfação dos clientes externos, a formação e reconhecimento dos clientes internos e a responsabilidade social (Jeffries D., Evans B. e Reynolds P., 1992).

2.8.4 - A Responsabilidade da visão da organização

Segundo Mintzberg (1989) há uma tendência generalizada para que a visão estratégica de uma organização faça parte das responsabilidades atribuídas à liderança da mesma. Assim, serão os líderes, os responsáveis por delinear o caminho de acordo com os fins a atingir. No caso da função pública em geral, a visão deve ter princípios básicos a adaptar a todas as organizações centrais, locais e autónomas, bem como empresas públicas, tendo em atenção a adaptabilidade a cada situação, pois assume-se que a visão é um fenómeno dinâmico, interactivo, e nunca direccionado num único sentido. Estes factos levam a crer que, deverão ser os responsáveis autárquicos em conjugação com os responsáveis governamentais a delinear o novo caminho para as AL.

2.8.5 - Interação da visão no modelo

É sem dúvida uma atribuição directa da liderança ou gestão de topo, onde tem o seu princípio. Assenta também na formação e reconhecimento dos colaboradores para ser apercebida. Pelo modelo, pode deduzir-se que as estratégias serão bem modeladas se tiverem por princípio uma visão adequada. Deduz-se também que está interligada com a comunicação, de modo a poder ser amplamente divulgada.

2.9 – ESTRATÉGIA

2.9.1 – Conceito de estratégia

O conceito de estratégia tem origens militares, como define o dicionário da Língua Portuguesa Porto Editora 8ª edição, sendo também citada como ciência. O conceito é, ao longo do tempo, alargado a outros domínios, incluindo o económico, pois aponta a estratégia como o conjunto de operações preconcebidas, para resolver uma situação mais ou menos complexa no domínio económico ou político, sentido muito similar ao obtido no dicionário The Oxford English Dictionary 2nd. Edition, que, para além do conceito militar, inclui o significado de um plano de sucesso baseado na racionalidade e interdependência dos movimentos da concorrência. Mas, em todos os campos, tem à partida inclusa uma conotação com *estratagem* e *sagacidade*.

Ansoff (1976), o precursor da recente estratégia empresarial, definiu estratégia como *“um conjunto de regras que orientam o comportamento de uma organização”*. Este conceito estava virado unicamente para o exterior. Recentemente ampliou e fundiu este conceito de estratégia da empresa com estrutura da empresa, integrando na estratégia, as capacidades de gestão e a arquitectura organizacional, incluindo a componente estratégica interna e integrando assim no conceito geral, a resistência à mudança (Cândido, 1995).

Para Giroire (1995), estratégia é um conjunto de acções coordenadas com o sentido de uma vitória, enquanto que Porter (1999), distingue estratégia, da eficácia operacional, e admite que estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa sobre as outras organizações, de modo poder satisfazer todas as necessidades e ter acesso à totalidade dos clientes desse mercado. Se todas as organizações actuassem deste modo, a situação

das organizações alternar-se-ia entre elas e a eficácia operacional determinaria o sucesso.

No contexto de estratégia, abordar-se-á a necessidade da existência de estratégias, estratégias de qualidade, bem como a sua interacção no modelo proposto.

2.9.2 - A necessidade de uma estratégia

A necessidade de implementação de uma estratégia obriga a um estudo extenso de análise interna, de todos os pontos fortes e fracos. A tendência normal num processo de implementação da qualidade numa organização é a de serem os directores das organizações a especificar e determinar os parâmetros e objectivos relativamente aos quais a conformidade dessa análise deve ser referenciada. Confrontadas as necessidades e fixados os objectivos, estes, podem permanecer inalteráveis durante longos períodos de tempo, muitas vezes largos meses ou mesmo anos (Cruz e Carvalho, 1994).

As políticas governamentais, embora sempre com grandes atrasos em relação às empresas privadas, são geradoras e reguladoras de estratégias e práticas de gestão normalmente induzidas pelas ideologias dominantes, ou pelas notícias dos sucessos de determinado sistema. A emergência destas políticas e a necessidade de estratégias estão ligadas à evolução do tempo, às condições humanas de trabalho, à existência e persistência de crises, ao agravamento da concorrência nacional e internacional e aos insucessos dos sistemas e teorias anteriores (Thévenet, 1986).

Na maioria das autarquias em Portugal, a *estratégia* não existe ou não é dada a conhecer. Esporadicamente a existência de uma C. M. com estratégias bem definidas e correctamente planeadas é fruto do empenho, da formação adequada para o cargo e do poder carismático de alguns edis ou ainda do esforço de alguns departamentos ou divisões que tentam levar a bom porto e da melhor forma os programas dos Planos de Actividades Anuais que lhes são confiados. Estas situações não fazem a regra e têm a tendência de serem pouco duradouras por falta de aceitação, apoio e reconhecimento.

Apesar da diversidade regional de estabelecimentos autárquicos e das características apenas a cada um em particular, têm todos factores comuns: o mesmo padrão, ou seja o ministério de que dependem. Será esta entidade a prover as directivas ou seja a visão do

Estado, clara e precisa, onde cada edilidade possa modelar as suas estratégias, assentes em bases que sejam comuns a todas. Estas estratégias deverão basear-se em princípios de satisfação dos clientes externos e internos. Após definição dos parâmetros, estes, terão de ser permanentemente, ou quando necessário, ajustados às necessidades dos utentes (Cruz e Carvalho, 1994).

2.9.3 - Uma estratégia de qualidade

Genericamente, a condição essencial para que uma estratégia de qualidade total possa ter aplicação no interior da organização pública, é, sem dúvida, o compromisso do empenho de todos os trabalhadores, técnicos e políticos. Para que estes possam tomar esse compromisso, a organização deverá ter uma postura que o facilite. Os dirigentes deverão estar seguros de si, dar início a um programa de aprendizagem e interiorização de uma cultura ajustável à situação, como formação pessoal; para os colaboradores deverá haver um sistema de comunicação, um plano de formação técnica adaptada às necessidades de todos, um sistema de reconhecimento e um modelo de avaliação do desempenho que sirva os desígnios dos trabalhadores. Com este planeamento, a qualidade do desempenho e a consequente produtividade aumentarão (Senlle, 1993).

Na implementação da TQM e no que concerne à estratégia, esta, deve ser inicialmente dirigida para o interior e depois para o exterior da organização.

Há vários modelos de implementação de estratégias, sendo uns melhor adaptados que outros às diversas situações. Um dos inconvenientes mais comum entre eles, é o facto de não preverem resistência à mudança²⁷, sendo a falta de resistência à mudança, segundo Galpin (2000), a armadilha mais perigosa a ter em conta; outros inconvenientes das estratégias no contexto de RH, são a falta de previsão de situações relacionadas com aspectos de produção, financeiros, tecnológicos, etc., razões que levam a pensar que uma estratégia para implementação de mudança dos RH não é tão linear, e se pode tornar complicado.

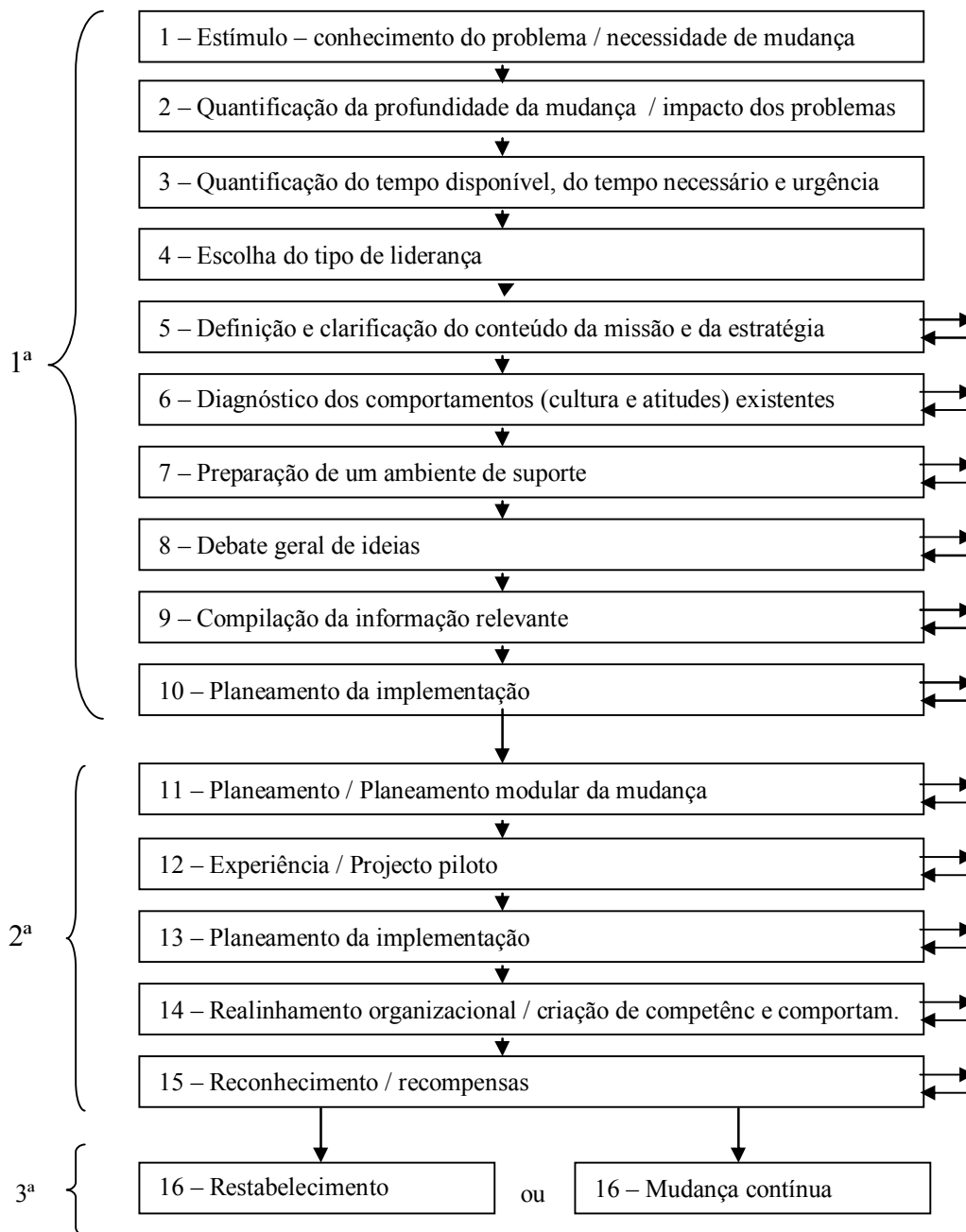
Facilmente adaptável à situação presente das AL, apresenta-se em síntese o modelo dinâmico (fig. 2.7) de formulação e implementação de estratégia de Cândido (2002) e

²⁷ Armstrong e Long, (1994) apresentam o desenvolvimento de uma estratégia de R. H. vocacionada para o interior da organização.

Cândido e Morris (2001). Sendo dinâmico, tem a vantagem sobre os modelos estáticos de se poder redefinir, modificar e implementar os estágios de modo a contornar ou minorar a resistência à mudança. É planeado em três fases:

- 1 – O rompimento com a situação presente e preparação para a mudança.
- 2 – Mudança.
- 3 – Estabilização da nova situação ou mudança contínua

Fig 2.7 – Modelo dinâmico de implementação de estratégia com resistência à mudança.



Fonte: Cândido (2001).

O desenvolvimento deste processo dinâmico é feito em 16 estágios cuja sequência poderá ser adaptada às circunstâncias específicas de cada situação, podendo mesmo ocorrerem vários estágios em paralelo, ou algum ser interrompido para intercalação com outros (Cândido, 2001). Sucintamente, a descrição do modelo dinâmico de implementação de uma estratégia, é a seguinte:

Na fase do rompimento do equilíbrio da situação que se pretende mudar, tenta-se conscientemente remover as atitudes indesejáveis e proporcionar novas atitudes de suporte á mudança (Schein, 1964) e dar conhecimento a toda a organização da necessidade imperiosa da mudança individual e colectiva (Johnson e Scholes, 1997). Os colaboradores só estão dispostos a empenhar um processo de mudança, quando reconhecem a necessidade dessa mudança (Dale e Cooper, 1995).

Esta fase, compreende o conhecimento do diagnóstico do comportamento da organização, nomeadamente das forças pró e contra a mudança, bem como o desenvolvimento de um clima favorável à mudança e das condições que facilitem o planeamento e implementação das medidas e atitudes (Cândido, 2001);

A fase da mudança propriamente dita, consta do seu planeamento parcelar e global, da integração dos funcionários no contexto do planeamento, de modo a poderem detectar os problemas e dar a sua contribuição na resolução dos mesmos. Essa integração ajuda a formar um novo comportamento de grupo com a aprendizagem de novas atitudes (Schein, 1964). Também fazem parte desta fase, a formação, avaliação do desempenho, a melhoria contínua dos processos e o reconhecimento dos colaboradores (Cândido e Morris, 2001). A mudança deve também incluir o planeamento da sua componente externa face ás novas capacidades organizacionais (Ansoff e McDonnell, 1990).

A terceira fase, ou de restabelecimento dos novos comportamentos e atitudes fica completa, quando: a estrutura do poder e a nova cultura conseguem sustentar as mudanças operadas da nova estratégia (Ansoff e McDonnell, 1990) e todas as mudanças validadas tendem a ser institucionalizadas (Johnson, e Scholes, 1997), embora, por vezes sejam necessárias algumas pequenas mudanças adicionais (Cândido, 2001).

Pode acontecer que, devido a contingências várias, as chefias não considerem adequado o restabelecimento, e em sua vez, preparem nova turbulência ambiental e pretendam desencadear novo processo de mudança contínua (Cândido e Morris, 2001).

A componente estratégica virada para o exterior, a seguir pela Administração, deve ter em conta que (Senlle, 1993):

- *“A actividade principal de uma CM é prestar serviços aos cidadãos.*
- *Os cidadãos devem ser considerados utentes destes serviços.*
- *As Autarquias Locais devem satisfazer as necessidades dos cidadãos.*
- *Entre o cidadão e a AL deve haver uma relação de cliente/fornecedor.*
- *Uma gestão de qualidade comporta uma redução dos custos dos serviços.*
- *Os trabalhadores das AL devem participar activamente na melhoria dos serviços municipais em consonância com a gestão de topo”.*

Para ajudar a concretizar estes princípios deverão existir condições adequadas para o pessoal. Parasuraman²⁸ (1985) e Parasuraman et al. (1998), propõe-se os valores ou Dimensões da Qualidade Total de que depois de redefinidas se confinam a:

- Tangíveis: qualidade das instalações e condições de uso, do equipamento e condições de apresentação do pessoal.
- Fiabilidade: capacidade de execução do serviço correcto e adequado.
- Conformidade: vontade de ajudar os clientes e proporcionar o serviço adequado.
- Segurança: conhecimento, cortesia e capacidade dos funcionários para inspirar confiança aos clientes internos e externos.
- Empatia: ter em atenção e reconhecer as dificuldades individualizadas dos utentes.

Isto significa que as estratégias para melhoria dos RH são feitas pelas pessoas, para as pessoas e que o elo de ligação de todos os processos, são as pessoas. Então, a estratégia a seguir para o interior ou exterior da organização, será também apostar nas pessoas.

2.9.4 - Interacção da estratégia no modelo

Para o sucesso de qualquer processo é necessário um conjunto de acções adequadas, a que se chama estratégia. Deve ser guiada e alinhada pelos princípios da visão adoptada pela organização, entrosada numa comunicação perfeita entre liderança e colaboradores. A formação dos colaboradores e o reconhecimento das chefias e da organização são pilares essenciais de suporte para uma boa prestação e implementação de estratégia.

²⁸ O modelo inicial de qualidade relativo às dimensões ou determinantes de Parasuraman (1985), consta de 10 valores, nomeadamente reliability, responsiveness, competence, access, courtesy, communication, credibility, security, understanding/knowing the customer, e tangibles.

2.10 – COMUNICAÇÃO

2.10.1 - Definição de comunicação

A palavra comunicação tem origem na palavra latina *comunnis*, (Dicionário Porto Editora, Latim Português) que significa comunidade, um entendimento partilhado, pelo que a partilha do entendimento e a concordância leva a um entendimento mútuo que é incompatível com as mensagens uni-direccionais. Assim, para que um processo de comunicação seja eficaz, deve ser contínuo até ser atingido o ponto mútuo de entendimento (Bone e Griggs, 2000).

Cruz e Carvalho (1998) admitem como boa entre outras, a definição de comunicação, como “*um processo pelo qual as pessoas procuram entender um sentido comum através da transmissão de mensagens simbólicas*”.

Em termos de qualidade²⁹, a exigência crescente e a convergência de fins, entre os utentes e as Câmaras Municipais, precisam do compromisso e participação de todos os colaboradores em geral, admitindo para a gestão destas organizações, um novo conceito de comunicação para melhoria da satisfação do cliente.

Este conceito, por seu lado, assenta no pressuposto que só há convergência de fins se toda a organização interna estiver centrada e consonante na satisfação do utente. A consonância entre os clientes internos, exige a necessidade de ligação entre eles, e a convergência de fins exige a necessidade de ligação entre os clientes internos e o seu meio envolvente, ou seja os utentes. Esta ligação entre todos, é fundamental e chama-se comunicação (Cruz e Carvalho, 1998).

Em seguida serão abordados os temas relacionados com a importância e enquadramento da comunicação, a comunicação interna e externa, as barreiras à comunicação e a interacção da comunicação no modelo proposto.

2.10.2 - A importância e enquadramento da comunicação

A comunicação e o respectivo *feedback* são de extrema importância. Permitem modificar e melhorar a resposta, fundamentar e aperfeiçoar determinadas decisões,

²⁹ No conceito de qualidade está incluído a rapidez de resposta e a exigência do serviço prestado. Não se adapta aqui, a noção de “qualquer comportamento é comunicação” (Câmara et al., 1997), pois esta comunicação pode não estar de acordo com a Gestão da Qualidade Total.

evidenciar responsabilidades e gerar mais conhecimentos (Pollit, 1998).

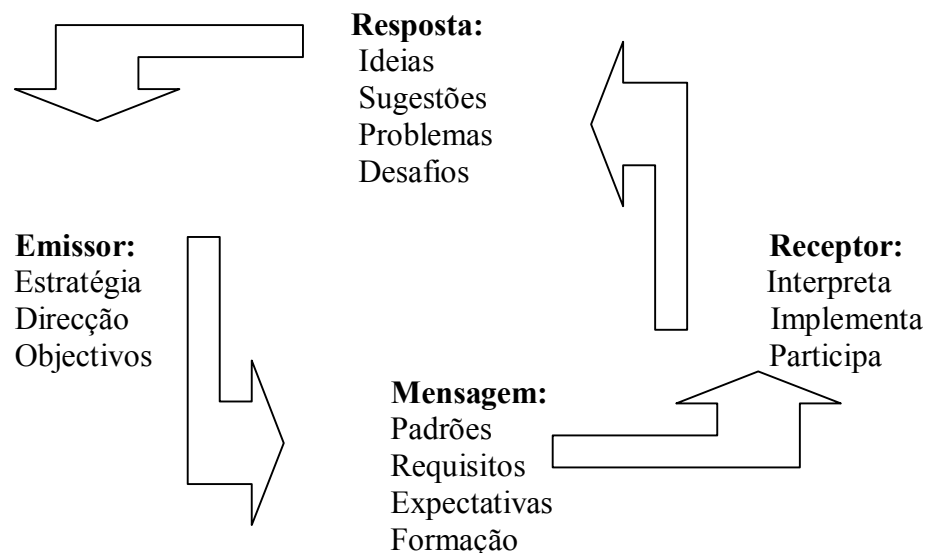
O conhecimento das funções de cada um e das diferentes formas de resposta, quando conhecido por todos, garante a pertinência de uma eficácia colectiva (Devillard, 2001).

O conhecimento partilhado, implica o *feedback*, tornando solidários todos os intervenientes, objectivando uma coesão responsável.

A comunicação garante internamente a execução dos processos com a conjugação das relações interpessoais dos intervenientes e o uso harmonioso dos recursos e das ideias de forma a alcançar os objectivos traçados; externamente, garante o relacionamento entre os agentes municipais e os utentes, partilhando com eles as diligências internas, colhendo deles as repercussões externas, com o propósito de melhoramento contínuo dos processos (Cruz e Carvalho, 1998); garante ainda, com os fornecedores³⁰, um entendimento para a aquisição dos melhores materiais, sem falhas, aos melhores preços e manutenção atempada; por fim, garante a boa ligação entre a Autarquia e todas as empresas empreiteiras que para ela executam obras³¹, no sentido de uma perfeita execução, aproveitando as mais valias da qualidade provenientes da boa comunicação.

Entende-se assim, que comunicar, não se trata simplesmente de informar (Fig.2.7).

Figura 2.7 - Circulação infinita da comunicação de qualidade.



Fonte: Bone e Griggs, (2000)

³⁰ Dec. Lei 197/99 de 2 de Março.

³¹ Dec. Lei 59/99 de 8 de Junho.

Implica tornar algo comum, provocar reacções no interlocutor, fazer-se entender, e estar capacitado não apenas para falar mas também para ouvir (Gil, 1994), pelo que é necessário um emissor com uma mensagem e um receptor para ouvir e responder, até ao entendimento comum.

Neste contexto, e tomando novamente a definição de Cruz e Carvalho (1998), a comunicação de qualidade total tem os componentes seguintes, cuja explicação é a própria definição:

-“*as pessoas* - compreensão das inter-relações e o envolvimento organizacional”.

-“*sentido comum* - concordância do significado, definições e termos utilizados”.

-“*simbolismo* - atitudes, gestos e caracteres que representem ou transmitam as ideias que se pretendem comunicar” .

A troca de informação nem sempre é aberta e directa. Pode ter vários cambiantes.

Pela janela de Johari³² pode deduzir-se as possibilidades de aplicação e interacção não só interpessoais como organizacionais, com implicações importantes para potenciar o processo de uma melhoria da comunicação (Galpin 2001, Roebuck 2002).

Na Janela de Johari, o *feedback* e a *exposição* permitem à informação criar interacções de comunicação com maior ou menor nível de eficácia, aumentando ou diminuindo a exposição e assimilação de mais ou menos feedback.

2.10.3 - A comunicação interna

A comunicação como conjugação das relações interpessoais dos intervenientes dos processos internos de forma a alcançar os objectivos traçados, é chamada comunicação interna. Cada acto de comunicação é diferente de outros, embora seja possível identificar elementos comuns a todos. Para haver entendimento perfeito, sentido comum e harmonia de opções numa organização, é preciso que todos estejam preparados para

³² Quando as pessoas apresentam sentido comum na expressão de um simbolismo, a compreensão é mútua e a informação partilhada. O processo é eficaz, produtivo, mutuamente benéfico, tal qual é indicado pela região I.-“Arena” da janela de Johari, de Luft e Ingham (1984); A região II -“Fachada”, prejudica a eficácia interpessoal, porque qualquer troca de informação nos favorece. Pensando na auto-protecção, as pessoas ocultam a informação. A região III correspondente ao quadrante conhecido como “Ponto Cego”, representa a informação conhecida pelos outros, mas não pelo próprio. Esta situação é uma limitação dado não se compreender as percepções e reacções dos outros por desconhecer a informação sobre a qual elas se baseiam; A Região IV -“Desconhecido”, situa-se no quadrante em que a informação é desconhecida por todos. Desde que as partes estejam interessadas na procura conjunta, é uma área onde pode ser gerada criatividade.

aceitar os novos valores e conceitos que induzem uma cultura de qualidade (Cruz e Carvalho, 1998).

Como em todos os processos de TQM, o envolvimento dos intervenientes é vital.

Cada organização encontra naturalmente os meios e as características mais adequadas ao seu pessoal e à estratégia que pretende adoptar nas suas missões. Em comunicação interna há vários métodos usados nas AL. O mais comum é a comunicação descendente em que se usam painéis de opinião, editais, circulares, ordens de serviço, e, também reuniões. A comunicação ascendente é realizada fortuitamente, pelo método *managing by wonderig around*³³, sem a intenção de troca de impressões informal sobre a gestão de processos com os trabalhadores, mas tão somente, como prova intencional da presença. Nas AL, não é comum a normalização de inquéritos de opinião a colaboradores. No que concerne à comunicação lateral, os posters, placards, jornais e revistas internos servem normalmente, não para formação ou informação interna, mas para outro tipo de divulgação. O estímulo de agrupamento de pessoas para divulgação dos conhecimentos multifuncionais é reduzido, funcionando mais por autoria dos interessados do que propriamente das chefias. O mesmo acontece com a comunicação entre departamentos e outras áreas dissociadas, cuja aproximação deveria ser mais incentivada.

2.10.4 - A comunicação externa

Todos nós utentes dos serviços públicos temos a percepção quando nos querem ou não agradar, e, todos nós somos sensíveis ao desejo de nos quererem agradar (Cruz e Carvalho, 1998). A intenção dada pelo emissor, pode não ter o mesmo sentido que a captada pelo receptor. É preciso haver entendimento perfeito entre os funcionários prestadores de serviços e os utentes como clientes e receptores desses mesmos serviços. O principal propósito da comunicação externa num processo de qualidade, é o de estabelecer o elo de ligação entre os funcionários da organização pública e o meio circundante na pessoas dos utentes, através de uma política de comunicação aberta, transparente assente em dois vectores fundamentais (Cruz e Carvalho, 1998):

³³ MBWA – Managing By Wanderig Around consiste num programa de visitas frequentes dos responsáveis pela direcção da organização, aos os locais de trabalho, tendo a finalidade de trocar impressões e colher informações directamente dos trabalhadores.

O primeiro, de dentro para fora, que dê a conhecer ao exterior, no global, todo o conjunto de valores e da forma de trabalhar da organização. Alguns destes meios possíveis, são os contados com os órgãos de comunicação, publicidade, relações públicas, revistas ou outros de modo personalizado, como o serviço de atendimento a clientes, painéis de opinião, visitas personalizadas, etc.

O segundo, de fora para dentro, que dê a conhecer aos funcionários, as dificuldades dos munícipes, para atingir os locais certos para a resolução dos seus problemas, resolvê-los no mais curto espaço de tempo e pelo mínimo custo possível.

Se o utente sentir que a organização e os seus funcionários estão interessados em transmitir a mensagem o mais clara possível, que estão interessados em resolver o seu problema, e que, o serviço prestado foi executado com qualidade e os mínimos custos, então, teremos um munícipe satisfeito. A comunicação foi perfeita.

Para tal, é preciso evitar ou transpor as barreiras da comunicação, decorrentes do emissor ou do receptor, consequência de anomalias e falhas de não saber ou querer escutar ou de não saber ou querer transmitir a mensagem.

2.10.5 - Barreiras à comunicação

As barreiras à comunicação compreendem todas as malformações que impedem o seu adequado entendimento. Segundo Bilhim (2001), as barreiras mais importantes são:

- *“Status*: a importância de uma informação depende da importância da proveniência;
- *Número de ligações*: quando a mensagem atravessa vários níveis, dificilmente chega em termos correctos;
- *Luta pelo poder na organização*: em algumas organizações, os gestores procuram construir pequenos círculos de refúgio na luta com outros colegas, distorcendo toda a informação que os beneficie;
- *Ameaça económica*: a informação é alterada se houver ameaça de perda de regalias ou de emprego;
- *Sobrecargas de informação*: excesso de informação é tão nefasto com a sua falta”.

Estas, são barreiras a nível interpessoal no seio da organização.

A nível pessoal, cada trabalhador pode ser confrontado também com uma barreira, que é a resistência à comunicação proveniente da incompreensão (Galpin, 2001).

Nieder e Zimmerman citados por Galpin (2001) desenvolveram um modelo de hierarquia da resistência à comunicação baseado numa pirâmide³⁴ com níveis sucessivos de resistência, em que a satisfação de cada nível pressupõe a redução da resistência do nível seguinte. Com base no conceito desta pirâmide, o que as pessoas necessitam em primeiro lugar, é ter “*conhecimento*” da informação exacta do que querem saber.

O nível seguinte, “*falta de capacidade*”, é referente sobretudo à necessidade de formação, pois esta fornece novas capacidades. A “*vontade*” encontra-se no topo da pirâmide. A aquisição de conhecimentos ao nível básico e de novas capacidades ao nível intermédio permitem o aumento da vontade. Verifica-se assim que o conhecimento da informação necessária e da formação adequada, melhoram a comunicação e o desempenho de novas actividades, por via do aumento da vontade para tal (Galpin 2001).

2.10.6 - Interacção da comunicação no modelo

A comunicação adequada faz parte integrante de uma estratégia correctamente planeada e com uma visão abrangente. Assenta na formação dos colaboradores e necessita de uma estrutura para reconhecimento dos mesmos, para que possa ser perfeita.

2-11 – FORMAÇÃO

2.11.1 – Definição de formação

Formação, definida basicamente, como o acto ou efeito de formar, com sentido de educar, aperfeiçoar, desenvolver, progredir, imprimir qualidades (do dicionário de Língua Portuguesa Porto Editora 8ª Edição).

No contexto da economia e gestão, tem um âmbito mais alargado. Com referência aos RH, formação é o processo pedagógico, aplicado de maneira sistemática e organizada, por meio do qual as pessoas apreendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função da situação em apreço. Muitos autores aperceberam-se que a formação é a solução para os problemas do conhecimento, mas, actuando isoladamente, há quem considere que tem o papel tão somente de *aspirinas das organizações*, pois serviram e

³⁴ A pirâmide de resistência à comunicação de Nieder e Zimmerman é uma sucessão de níveis, com estrutura idêntica à pirâmide das necessidades de Maslow (1964).

ainda servem de placebo para os problema dessas organizações (Fuller e Farrington, 2001).

Na área dos recursos humanos³⁵, formação é considerado o meio mais comum para alcançar o estágio desejado de satisfação das necessidades de competência.

No contexto da formação dos recursos humanos das autarquias serão expostos os temas referentes à importância da formação, à formação e profissão dos clientes internos e à interação da formação no modelo.

2.11.2 - A importância da Formação

Historicamente a formação tem sido a intervenção escolhida para aperfeiçoar o desempenho dos trabalhadores pois parece revelar algumas características que atraem as chefias de qualquer organização: em primeiro lugar, por ter uma elevada validade facial, ou seja, para que um trabalhador realize melhor a sua tarefa, é lógico que deva ter mais e melhores conhecimentos e competências; em segundo lugar, a formação como solução de desempenho, tem sido reforçada pela experiência dos directores e chefias em geral; por último, por falta de imaginação pensa-se na formação como a única cura dos males que grassam na função pública (Fuller e Farrington, 2001).

Segundo Rattner (1998), a teoria do capital humano encara a produtividade como uma função derivada da formação e procura justificar os investimentos nesta, de um ponto de vista económico sem atentar aos aspectos socioculturais e de motivação da força de trabalho. Este é o ponto de vista para uma boa parte das Autarquias. O ponto de vista económico é considerado muito importante. Gasta-se uma determinada percentagem do orçamento em formação de pessoal adstrito a alguns pontos chave e pensa-se ter os problemas de produtividade resolvidos.

Também não se pretende chegar ao exagero do antagonismo, de irradiar a formação como causa de manter, perpetuar e reproduzir as estruturas sociais à medida que transmite os padrões de conduta e treina para os papéis socialmente desejáveis

³⁵ De acordo com as acordo com as Normas ISO 9000:2000 (2001).

tornando-se factor de manutenção do *status quo*, em vez de permitir inovação e mudança como sugere Rattner (1998), ou ainda Illich (1971), que critica o sistema educacional da sociedade capitalista por formar consumidores dóceis e submissos, conclamando para a abolição das escolas, pondo à volta a socialização espontânea, em grupos de convívio.

Para atingir os objectivos e metas propostas não é necessário só formação mas também mudanças organizacionais. Para validar este ponto, sabe-se que a formação não tem um contributo muito significativo para o alcance do desempenho máximo, quando já existe desempenho elevado, mas é importante para o melhorar, se o desempenho é baixo (Fuller e Farrington, 2001).

2.11.3 - A formação e profissão dos clientes internos

A formação dos funcionários é necessária quando o estágio de conhecimento, atitudes e, ou comportamentos disponíveis ficam aquém dos desejados para garantir uma gestão e operação dos processos eficaz, de modo a atingir a concretização dos objectivos e da estratégia da organização³⁶.

A mão de obra qualificada tende a escassear nas autarquias. Dos quadros autárquicos, só 6% possuem licenciaturas³⁷. Têm-se verificado que numerosos concursos de admissão para técnicos qualificados, ficam desertos, pelo que à partida a componente da selecção, recrutamento e admissão desta categoria de técnicos é deficiente. Segundo Correia (1998), 66% dos funcionários autárquicos não têm a escolaridade mínima obrigatória actualmente exigida, tendo 47%, a 4ª classe e 5%, escolaridade inferior à 4ª classe. Barradas (2002) reduz para 39,2%, os trabalhadores da A. L. com formação académica equivalente à 4ª classe. Por outro lado, a média anual de horas de formação facultada aos trabalhadores das A. L. tem sido inferior³⁸ à da Administração Central e Institutos Públicos (Botelho, 2002).

³⁶ De acordo com as Normas ISO 9000:2000 (2001).

³⁷ Estes 6% correspondem a cerca de 6516 funcionários e incluem 464 mestrados e 1760 doutoramentos (Correia, 1998).

³⁸ A média de formação dos trabalhadores das A. L. no ano de 1999 foi de 13.30 horas contra 23.08 da Administração Central e de 17.85 dos Institutos Públicos (Botelho, 2002).

Estas, são razões para apostar no aperfeiçoamento e formação do capital humano das AL, podendo até essa formação, ter uma certa independência da profissão que professam até então, já que o conceito de profissão foi sempre ambíguo. Por definição, uma profissão contém um corpo de conhecimentos e especialidades com base no qual a profissão exerce um grau de controle na sua forma mais pura, um monopólio da prática. Por outro lado, estabelece padrões de treino e mecanismos de controle no grupo com relacionamento na base de colegiado após alcançado o nível de associação profissional (Ferlie et al., 1999). Thévenet (1986) no seu livro *Cultura da Empresa*, afirma que sob uma forte diversidade de actividades pode esconder-se a mesma profissão, pois descrever uma profissão é conjugar um conjunto de propriedades referentes à actividade, ao saber fazer e ao modo de fazer. Uma profissão depende assim da formação a que se é submetido, dos conhecimentos que se adquirem e das competências que se desempenham que podem ser independentes da formação base. Deste modo, poderá ser classificada como um conceito cultural, estando assim nos olhos e na medida de quem a vê (Ferlie et al., 1999).

As organizações autárquicas são cada vez mais carentes de *experts* e profissionais para alcançar vantagens competitivas (Ferlie et al. 1999).

Com efeito, não podemos atingir um perfil europeu de especialização de mão de obra, se não tivermos um sistema adequado de ensino e formação. João Salgueiro (1998) na sua participação das jornadas de Avaliação na Administração Pública, afirma que, neste campo, os indicadores nos dão uma posição de 15 a 20% inferior à Grécia, que conclui, por motivos de desarticulação entre o sistema de ensino e o de formação profissional, ao contrário do que acontece noutros países.

A importância da formação é notada no decorrer das necessidades de atribuição de pessoal a uma função, ou ainda, de deficiências ao nível das competências detectadas, como sejam em fases de planeamentos, auditorias internas, ou em correcção e prevenção de erros processuais (Normas ISO 9000:2000).

A solução deverá passar pela formação do próprio pessoal, de acordo com a sua propensão para o trabalho e independente da profissão que operam.

Sabe-se que, com tantas variedades de cursos no mesmo ramo, algumas profissões estarão obsoletas ou desenquadradas das realidades autárquicas para desempenhar determinadas funções (Ferlie et al., 1999). Assim, a formação específica no contexto

dessas funções ajudarão a transpor algumas das actuais barreiras. Será que as condições de mudança podem promover novos tipos de profissões adequadas à realidade? Peters (2000), afirma que acabou o tempo em que as pessoas deixam de depender das grandes empresas para controlar, guiar e influenciar as carreiras de cada um.

Neste mundo do trabalho marcado pela contínua alteração de novos pactos sociais, que também chegarão à função pública, pela necessidade permanente de formação para evitar a obsolescência das competências e aptidões adquiridas, onde a primeira lealdade dos trabalhadores é primeiro para com a própria carreira, depois com a sua profissão e só em terceiro lugar para com o empregador, “*cada professional tem a responsabilidade de reinventar a sua própria carreira*” (Câmara et al., 1997).

2.11.4 - Interacção da formação no modelo

No contexto do modelo, a formação corresponde ao primeiro pilar livre da estrutura. A formação dos colaboradores de uma organização é livre, mas se for deficiente, não haverá consecução da implementação de estratégias ou da filosofia de uma comunicação perfeita, debilitando a resistência do pilar seguinte, do reconhecimento, e dificilmente atingindo um bom desempenho.

2.12 – RECONHECIMENTO

2.12.1 – Definição de reconhecimento

Reconhecimento, é definido como o acto ou efeito de reconhecer, com sentido de recompensar, gratificar, premiar ou mesmo agradecer (do dicionário da Língua Portuguesa Porto Editora 8ª Edição).

Em economia e gestão, reconhecimento, refere-se ao sistema de recompensas, ou seja, o conjunto de contrapartidas materiais ou imateriais que a organização concede ao colaborador, para reter e manter o seu nível ideal de desempenho (Câmara et al., 1997).

Na linguagem de Herzberg (1968), o sistema de recompensas, é composto por componentes intrínsecas ao trabalho ou motivacionais e extrínsecas ao trabalho ou higiénicas. As primeiras dizem respeito à realização, reconhecimento pelo trabalho,

responsabilidade, crescimento profissional; as segundas ao salário, estatuto, segurança, condições de trabalho, relações interpessoais, políticas de liderança, etc.

A importância do reconhecimento na motivação, as recompensas nas Autarquias Locais, a ligação entre o reconhecimento, o desempenho e a motivação, assim como a interacção do reconhecimento no modelo proposto, são assuntos a apresentar em seguida.

2.12.2 – A importância do reconhecimento na motivação das pessoas

Quantas vezes ouvimos dizer que é preciso motivar os trabalhadores? De acordo com Devillard (2001), existe aqui um engano ou um contra-senso. É preciso reconhecer.

A motivação existe num estado latente, e é inerente às pessoas, pelo que não é necessário criá-la, mas sim conservá-la e cuidar dela para que não se degrade. Não se pode motivar, apenas se pode mobilizar ou desmobilizar. A motivação pode ser medida como a quantidade de energia e entusiasmo que o trabalhador investe no seu trabalho. Reconhecendo os trabalhos, os valores, as acções e as virtudes com as recompensas adequadas, mobilizam-se as pessoas ajudando a cuidar e a conservar a motivação. Logo, a maior ou menor energia que um trabalhador investe no seu trabalho é dependente do reconhecimento do esforço despendido em trabalhos precedentes ou da antecipação de uma satisfação, cuja vantagem se antevê. O reconhecimento é mais eficaz se as pessoas souberem de antemão como irão beneficiar no caso de um bom desempenho. As expectativas e metas devem ser criadas por ambas as partes (Roebuck, 2002).

Assim, pode dizer-se que um reflexo do reconhecimento é a motivação existente nas boas equipas de trabalho: estão sempre dispostas a todos os desafios, quer se trate de dificuldades de uma competição, de um perigo, da proximidade de um prazo ou da complexidade de um trabalho. A co-acção dos elementos que formam a equipa, o grau de mobilização individual, de criatividade e de empreendimento só perduram se houver reconhecimento do desempenho, por parte das chefias, caso contrário “*passaram a ser boas equipas de trabalho*” (Devillard 2001).

O reconhecimento tem muitas formas. A mais importante é a remuneração como recompensa do trabalho realizado. A remuneração muito elevada no topo ou muito reduzida na base da pirâmide em relação ao *benchmark* de mercado, não é estratégia de

reconhecimento que vincule, e poderá ter reacções negativas na consequente motivação, e gestão de desempenho (Friedman et al., 2000).

Após a fase revolucionária do 25 de Abril, em que os sindicatos tiveram acção preponderante na função pública, tem-se notado um evidente declínio do poder sindicalista do sector público: pela mudança de contexto político, pela constante perda de poder de compra dos trabalhadores, pela sucessiva divisão do poder autárquico com a formação de outras empresas públicas, contratação de empresas privadas para execução de serviços de manutenção, falta de inovação para novas formas de negociação salarial e outras recompensas e admissão de pessoal com contratos a prazo. Estas mudanças provocaram um declínio de reconhecimento dos funcionários. Este declínio foi acompanhado por uma consequente degradação das relações entre os parceiros sociais, que também ajudaram à degradação da motivação dos funcionários, ao contrário do que se podia esperar com a entrada de Portugal na Comunidade Europeia e da propalada Reinvenção da Função Pública.

2.12.3 – Recompensas nas AL

Por detrás de uma boa produtividade está sempre uma boa recompensa (Dale e Cooper, 1995). A gestão do sistema de remuneração das AL, como o da maioria das organizações, trabalha como uma balança. De um lado estão os interesses públicos da organização que devem ser satisfeitos pelos seus funcionários, nomeadamente com aptidões, competências e comportamentos. No outro prato da balança, estão os interesses dos funcionários a satisfazer pela organização, através do sistema de recompensas. Na actual conjuntura das AL, conforme tem vindo a ser apresentado, as recompensas intrínsecas, designadamente o desenvolvimento pessoal, o grau de autonomia e o reconhecimento, são deficientes. Nas recompensas extrínsecas o panorama também não é excitante: é do conhecimento geral que as bases de vencimento dos funcionários autárquicos são muito baixas, resultando em dificuldades de recrutamento, retenção e de exigência de maiores responsabilidades (Barradas 2002).

Não é entretanto o salário que torna o trabalho cativante, mas alguns benefícios sociais, como a assistência médica, a vantagem de usufruir de uma cooperativa de consumo, a segurança de emprego e a certeza de receber as recompensas ao fim de cada mês. Apesar de não ser cativante, a remuneração mensal com que o funcionário e sua família

sobrevivem, é sem dúvida a recompensa mais importante e significativa para a maioria dos funcionários. Uma boa recompensa seria a humanização no trabalho, em cujos princípios definidos por Herrik e Maccoby (1976), descritos na secção 2.13.2 estão implícitas as recompensas, nomeadamente “*os empregados devem ser compensados na proporção do seu contributo para o valor do serviço ou produto*”. Se atentarmos ao facto da função pública em Portugal ser a mais mal remunerada da União Europeia, que a média das remunerações é mais baixa na Administração Local do que na Administração Central³⁹, que a maioria dos funcionários têm vencimentos mensais líquidos inferiores a 500 Euros⁴⁰, facilmente se pode verificar que as suas famílias dificilmente conseguem satisfazer as necessidades de protecção e segurança e mesmo as necessidades fisiológicas formuladas na hierarquia das necessidades humanas da teoria da motivação proposta por Maslow (1943).

Para superar estas dificuldades, muitos têm um segundo emprego⁴¹, outros dedicam-se paralelamente à agricultura, pesca e às mais variadas actividades.

Algumas CM da região de Lisboa e Vale do Tejo, já definem políticas de gestão de RH inspiradas na participação e motivação dos seus colaboradores (Barradas 2002).

2.12.4 - O reconhecimento, o desempenho e a motivação

O reconhecimento pela oportunidade de mostrar os bons resultados da organização, a promoção desses resultados e das pessoas que neles colaboraram, a motivação das pessoas⁴², estão interligadas e fazem parte das razões da avaliação do desempenho (Straussman, 1999).

A motivação é um factor preponderante na contribuição para a melhoria da qualidade do desempenho dos trabalhadores e por conseguinte para a contribuição da satisfação ou insatisfação no trabalho. Um trabalhador satisfeito com o seu serviço, é indicador de motivação associada aos sentimentos acerca do emprego, mas não é uma causa de motivação para um bom desempenho (Michel, 1988) e (Cunha et al., 2003). Herzberg

³⁹ Barradas (2002) pp:312.

⁴⁰ Ver Tabela 2.1 - Tabelas de salários mínimos Nacional e Europeus.

⁴¹ O fenómeno do duplo emprego é focado por Joana Barradas (2002) na sua contribuição no 3º encontro do INA.

⁴² Da Avaliação do desempenho, também fazem parte a avaliação através da comparação do pessoal e tempo e a aprendizagem pelo feedback das melhorias.

(1996, 1968), com a sua “*teoria dos dois factores*” sugere que as pessoas têm dois tipos de necessidades: necessidades motivadoras e higiénicas.

As primeiras de natureza intrínseca ao trabalho estão relacionados com os sentimentos acerca do emprego, que obedecem à dinâmica do crescimento e conduzem à satisfação e à felicidade; as segundas, quase sempre exteriores ao trabalho e associados ao ambiente físico e psicológico, conduzem ao evitamento da dor e ao alívio da insatisfação. Segundo esta teoria, não é possível motivar os trabalhadores através do aperfeiçoamento dos factores de higiene e explica que, a melhoria das condições de trabalho pode de facto diminuir a insatisfação, mas por si só, não vai aumentar a motivação. A motivação e o conseqüente melhoramento do desempenho é o produto da conjugação de diversos factores ligados ao próprio trabalho, no reconhecimento, na confiança e oportunidades oferecidas, na delegação de poderes e responsabilidades tomadas.

Por outro lado, de acordo com a hierarquia das necessidades humanas de Maslow, (1964) o atrás descrito, só poderá ser verdadeiro, caso o indivíduo ou a classe de indivíduos em causa, tenha satisfeitas no mínimo, as necessidades fisiológicas e as de protecção e segurança, se atendermos que:

- A Administração Local, de acordo com o 1º recenseamento de 1996 (Rocha, 2001), detinha cerca de 18,9% do total de funcionários da Administração Pública, num montante ligeiramente superior a 105 000 pessoas.
- Actualmente, de acordo com Almodovar (2002) ou Barradas (2002), no 2º recenseamento de 31 de Dezembro de 1999, o número de funcionários autárquicos aumentou 10716 para o total de 116066 ou seja 16,2% do total de 716418⁴³ funcionários públicos.
- A proporção atrás descrita não é desajustada, dado o aumento das novas atribuições das AL ou comparada com os 30% dos funcionários autárquicos da Dinamarca ou 25% da França.
- À tabela 2.1 para comparação dos salários mínimos na União Europeia em Euros, com valores referentes ao ano de 2002 em Portugal e 2001 nos restantes países.
- Dos trabalhadores das AL, 5% têm menos de 4 anos de escolaridade⁴⁴, 47% tem como formação académica somente a 4ª classe (Correia 1998) (Barradas 2002), ou ainda que 66% dos trabalhadores não têm actualmente a escolaridade obrigatória (Correia,1998).

⁴³ O número total de funcionários públicos corresponde a 14, 8% do emprego nacional, de acordo com o 2º recenseamento geral da Administração Pública de 31 de Dezembro de 1999 (Almodovar, 2002).

⁴⁴ Conforme indicado no n.º 2.3.6.3 – A formação e profissão dos clientes internos.

Tabela 2.1 - Tabelas de salários mínimos Nacional e Europeus.

Luxemburgo	1259
Holanda	1154
Bélgica	1154
França	1063
Grã-Bretanha	1062
Irlanda	983
Espanha	506
Grécia	458
Portugal - salário mínimo nacional	348
- índice 100	310

Fonte: (Jornal do STAL, artº Pobres entre os Ricos).

- Tendo como base o vencimento de um bacharel na carreira de Engenheiro Técnico com um vencimento inferior ao salário mínimo da Irlanda, ou um licenciado com um vencimento inferior ao salário mínimo do Luxemburgo, ou que a média da remuneração base mensal da Administração Local é semelhante ao salário mínimo espanhol, podemos perguntar:

Quantos dos 116066 funcionários autárquicos têm satisfeitas, no mínimo, as necessidades fisiológicas e as de protecção e segurança (Maslow 1964)?

2.12.5 - Interacção do reconhecimento no modelo

O reconhecimento, corresponde ao segundo pilar livre da estrutura. À semelhança do que se afirmou para a formação, o reconhecimento interliga com a comunicação, pressupondo-se a existência de uma visão, estratégia e formação adequadas. Se for deficiente, o reconhecimento pode comprometer a motivação, o desempenho e a própria mudança.

2.13 - DESEMPENHO

2.13.1 – Conceitos desempenho e de participação

No conceito empresarial, desempenho e participação estão intimamente ligadas ao trabalho e são similares no que concerne à finalidade a que se destinam. Entretanto,

participação, “*como acto ou efeito de tomar parte em*” ou “*ter a sua parte em cooperação*” (segundo o dicionário da Língua Portuguesa Porto Editora, 8ª edição) está relacionada com acção pessoal no contexto de grupo. O desempenho tem a ver com “*o cumprimento daquilo a que se está obrigado*”, (Dicionário da Língua Portuguesa Porto Editora, 8ª edição) como acção pessoal, no contexto individual.

Fuller e Farrington (2001) apresenta o desempenho humano como uma tecnologia a desenvolver, e define-a como uma abordagem sistémica e sistemática à identificação das barreiras que impedem os indivíduos de alcançar a melhor performance que pode contribuir para o sucesso de uma organização.

Chiavenato (1999) define desempenho com o grau em que o funcionário alcança os requisitos do seu trabalho, no contributo para a consecução dos objectivos do sistema em que está integrado.

Dado que, qualquer dos termos, é aplicado no contributo do cumprimento de obrigações para o sucesso da organização em que está integrado, poder-se-á usá-los indiscriminadamente.

Para melhor compreensão do desempenho no contexto do modelo proposto, serão realçados os temas relacionados com as condições e medidas para a melhoria do desempenho, avaliação do desempenho e sua responsabilidade nas Autarquias Locais, a produtividade e a explicação da interacção do desempenho neste modelo.

2.13.2 – Condições para a melhoria do desempenho

A melhoria do desempenho dos funcionários não acontece por simples ordem, portaria ou decreto. É necessário criar condições e ambiente para que se propicie essa melhoria. Nas últimas décadas foram introduzidas no mundo laboral, um substancial número de programas de participação imediata, levados a cabo por meio de sistemas de gestão com as mais variadas designações. São conhecidos como grupos autónomos de trabalho, círculos de qualidade, células de fabrico, equipas de autogestão e outros. Estes grupos ou equipas eram destinados a por em prática, princípios sobre a humanização do trabalho de modo a incentivar e garantir melhorias de performance. Herrick e Maccoby (1976) apresentaram os seguintes princípios citados por Dale e Cooper (1995:175):

- “Segurança: os empregados precisam de se sentirem livres do medo e da ansiedade no

que diz respeito à saúde, segurança, remunerações e futuro dentro do emprego”.

- “Equidade⁴⁵: os empregados devem ser compensados na proporção do seu contributo para o valor do serviço ou produto”.

- “Individação: os empregados devem ter o máximo de autonomia na determinação do ritmo do seu trabalho e na planificação de como deve ser feito”.

- “Democracia: os empregados devem sempre que possível, gerir-se a si próprios, estar envolvidos nas tomadas de decisão que dizem respeito ao seu trabalho e aceitar a máxima responsabilidade pelo trabalho na organização”.

Dale e Cooper (1995) indica também que os estudos disponíveis revelam-nos uma vasta gama de razões para a melhoria da qualidade dos RH e do seu desempenho: dificuldades de recrutamento, elevados níveis de absentismo, custos elevados, altos níveis de defeitos, baixa produtividade, disputas relativas a tarefas, elevadas quebras no trabalho, automação, introdução de novas tecnologias, etc. Mas, geralmente, as razões mais comuns e as mais importantes são a baixa produtividade e o elevado absentismo.

A humanização e a conseqüente melhoria da qualidade de vida no trabalho podem colmatar estas deficiências, pois segundo Dale e Cooper (1995), embora não queira tirar conclusões generalizadas e decisivas sobre a eficácia dos projectos, tem havido benefícios de intervenções bem sucedidas e redução no absentismo.

Opinião similar têm French e Caplan (1973) que relacionam a implementação de medidas de humanização e outras melhorias (com influência no aumento de qualidade de vida), com o empenho e a participação dos trabalhadores nos locais de trabalho como se indica na Figura 2.8. Um trabalhador com bom desempenho demonstra ter qualidades específicas que produzem efeitos benéficos para o trabalho e sua envolvente.

2.13.3 – Medidas de melhoria do desempenho

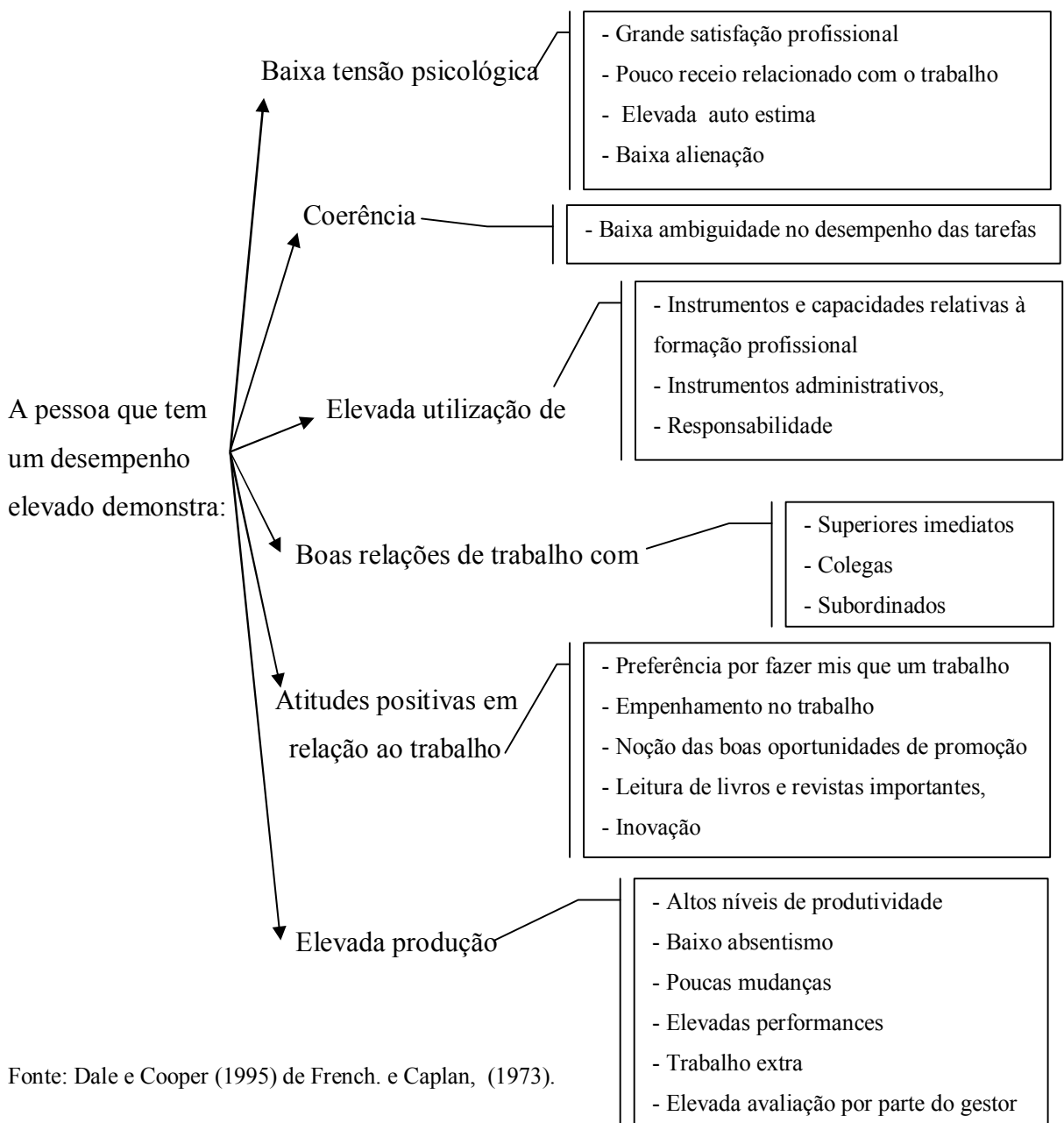
A implementação de medidas de melhoria de desempenho ajusta-se a casos em que este se encontra em condições de degradação ou em estado de latência em que os laços interpessoais dos grupos de trabalho são fracos ou não existem (Devillard, 2001). Nesta

⁴⁵ De acordo com Adams et al. (1962) equidade é a relação entre aquilo que o funcionário acha que dá à empresa e aquilo que a empresa recebe, ou ainda, a relação entre aquilo que o funcionário recebe e o que os outros recebem.

situação, não há objectivos comuns, a energia disponível é pouco mobilizada, cada um faz a sua obrigação mínima, o trabalho vai sendo realizado sim, mas sem a rentabilidade esperada. Esta é uma situação comum nas Autarquias. As causas podem ser diversas e a sua resolução não passa por uma simples medida. A implementação de medidas de melhoria do desempenho não é assim uma acção isolada., faz parte de uma estratégia.

Kovács (1991) afirma que um maior empenhamento e participação dos trabalhadores da função pública implica mudanças nas organizações de forma a torná-las mais flexíveis, bem como uma nova política de recursos humanos.

Fig. 2.8 - O efeito do desempenho no trabalho relacionado com critérios específicos.



Fonte: Dale e Cooper (1995) de French. e Caplan, (1973).

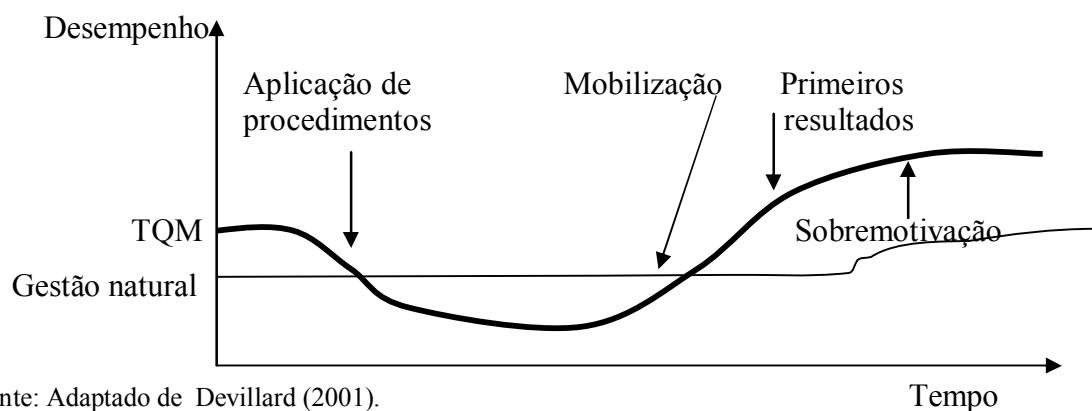
Ainda sobre melhoria do desempenho da função pública, Rocha (1993a e 1993b) insiste também na necessidade de substituir o actual modelo burocrático de Administração Pública em Portugal por outro mais flexível e transparente. Implica também a definição de novo sistema de recompensas, gestão participativa dos funcionários nos processos de decisão que lhes dizem respeito, gestão do clima organizacional, responsabilização das decisões, bem como da sua eficiência e eficácia.

A implementação destes procedimentos é dependente do estado de evolução e da entropia a que a organização está sujeita, ou seja dos seus altos e baixos, da deterioração da coesão interna, do baixo moral das equipas ou do agastamento de relações externas, mas não tem efeitos imediatos (Devillard, 2001).

Para evitar a desintegração, desgaste, perdas de produtividade, ou voltar ao estado de latência, a organização deverá ser constantemente sensibilizada para as práticas da Gestão da Qualidade Total como vem sendo descrito: ter liderança capaz e com visão para o futuro, estratégias participadas, formação e comunicação adequadas, reconhecimento e avaliação com rigor, e, continuar a melhorar os resultados.

A figura 2.9 mostra a curva do desempenho de uma equipa ou de um indivíduo antes, durante e depois de serem tomadas medidas da Gestão da Qualidade Total tendentes a melhorar o desempenho.

Fig. 2.9 - A Dinâmica da Melhoria do Desempenho



Fonte: Adaptado de Devillard (2001).

No contexto da melhoria do desempenho, a substituição deste sistema burocrático por outro mais flexível não é automática. Os efeitos também não são imediatos. Estes efeitos só serão visíveis algum tempo depois da aplicação de procedimentos e da

mobilização geral do RH. Quanto mais se retardar a mudança, mais se irá esperar pelos resultados.

2.13.4 – Avaliação do desempenho nas Autarquias

Avaliar, é analisar com rigor. Não é fácil avaliar ou medir a motivação ou o empenho que um funcionário deposita no seu trabalho diário. Talvez se possa alvitrar mais facilmente sobre a quantidade de trabalho ou as deficiências nele encontradas ou ainda quantas tentativas se fizeram para o acabar. A prática de avaliação de desempenho não é coisa nova. Qualquer organização, pública ou privada, pelo menos informalmente, procede a algum tipo de avaliação (Gil 1994).

Terá de haver muita honestidade da parte dos dirigentes para avaliar alguém sobre as facetas da inovação ou camaradagem. Apesar disto, o desempenho é possivelmente o parâmetro constituinte do modelo mais fácil e passível de medição. Na maior parte da Europa democrática e no mundo industrializado, este sistema de avaliação foi sendo introduzido nos organismos públicos e nas grandes empresas a partir do fim da segunda guerra mundial (Gil 1994). Entre nós, o actual sistema de avaliação conhecido por *classificação de serviço* é regulado pelo Dec. Lei 44-B/83 (e Portaria 642-A/83) de 1 de Junho e introduzido pela Direcção Geral do Emprego e Formação (DGEFAP), formada durante o nono governo constitucional. É o modelo que vigora no sector público. Está parametrizado para ser elaborado anualmente e faz parte do processo individual do trabalhador.

Nas AL e FP em geral, a classificação é feita pelo método das escalas gráficas⁴⁶ com valores graduados entre 2 e 10, correspondendo o 2 e 3 a *Não Satisfatório*, 4 e 5 a *Regular*, 6, 7 e 8 a *Bom* e 9 e 10 a *Muito Bom*, diluindo assim a responsabilidade entre a escolha forçada dos adjectivos indicadores entre o bom e o mau, ou do positivo e do negativo. Exprime-se assim numa menção qualitativa através de um sistema de notação, baseado na apreciação quantitativa do serviço prestado, em relação a cada um dos factores na respectiva ficha de notação, previamente definidos para cada grupo de pessoal, nomeadamente:

Factor (1),– Pessoal técnico superior e pessoal técnico; Factor (2),– Pessoal técnico profissional e administrativo; Factor (3), - Pessoal auxiliar; Factor (4), pessoal operário.

Factor (5) – pessoal em início de funções.

Os parâmetros a ponderar, Qualidade de Trabalho e a Quantidade de Trabalho relacionam-se com todos os factores (1) (2) (3) (4) (5); os Conhecimentos Profissionais e o Aperfeiçoamento Profissional são aplicados aos factores (1) (2) (4); a Adaptação Profissional a (1) (2) (4) (5), Iniciativa a (1) (2), Criatividade a (1), Responsabilidade a (1) (2) (3), Relações humanas no trabalho a (1) (2) (3) (4), Espírito de equipa a (1), Capacidade para dirigir a (2) (4), Responsabilidade pela segurança, Responsabilidade por material e equipamento e Capacidade para ensinar a (4), Capacidade para coordenar a (3), e Integração no serviço a (5).

“Nesta base, a avaliação do desempenho dos agentes da administração pública⁴⁷ é um contributo inestimável para irmos paulatinamente construindo uma A. P. moderna, orientada por critérios de racionalidade e por objectivos de qualidade de serviço, composta por profissionais capazes, motivados e enquadrados nos valores de serviço público. A avaliação de desempenho tem, neste contexto de mudança e de afirmação de uma renovada A. P. um papel irrefutável, embora muitas vezes menosprezado ou, até, desprezado” (Nabais 1998).

Estas afirmações não fazem muito sentido no actual contexto organizacional, pois nem o desempenho muda por Decreto Lei nem a avaliação pode ser feita de ânimo leve (Haig e Morris, 2001).

Nunes, (1998) explica porquê: primeiro, porque as avaliações de desempenho devem ser elaboradas com critérios de honestidade, independência e rigor semelhantes para todas as situações. Isto na realidade não acontece, já que 99,1% dos funcionários são promovidos com mérito no seu desempenho. Depois, porque não existem ainda novos valores nos serviços públicos que indiciem a permissão de alteração de posições. Em terceiro lugar, nada se muda sem investimentos nas pessoas e nas tecnologias⁴⁸, ou seja, devem ser recompensados devidamente todos os que justificadamente desempenharam as suas funções com a qualidade esperada, com os melhoramentos tecnológicos

⁴⁶ Exemplar em anexo

⁴⁷ O sistema de avaliação do desempenho dos agentes das autarquias é idêntico ao da Administração Central. Ver anexos.

⁴⁸ Ver 2.3.2.4 cultura.

adequados. Por último, e complemento do n.º1, há evidência de determinado laxismo e deliberado excesso de bondade na classificação de serviço, pois as classificações assentam na generalização do Muito Bom, tornado-se o Bom uma classificação alternativa para os funcionários.

2.13.5 - A responsabilidade pela avaliação do desempenho

A situação considerada normal é aquela que o chefe tem a incumbência de avaliar os seus subordinados directos. Todavia, não se pode negar que a avaliação elaborada com base na percepção de uma única pessoa pode favorecer o subjectivismo e distorcer a realidade, o que a torna inadequada quando se consideram os objectivos da organização como um todo para o bem comum (Gil, 1994).

Nas AL o processo de avaliação é uma tarefa executada por uma comissão especialmente constituída anualmente para o efeito, cujos membros são superiores hierárquicos do notado, sendo um deles, o chefe directo. Tem a vantagem de haver mais ponderação na avaliação, coerência e consistência de critérios usados em relação aos outros notados. O processo de avaliação é feito em várias fases, normalmente controladas pelas divisões ou departamentos de RH: a avaliação propriamente dita é feita pela comissão designada, seguida da tomada de conhecimento pelo notado, homologação da classificação pelo Presidente da Câmara e nova tomada de conhecimento pelo interessado. Para resolução dos casos de divergências entre o avaliado e a sua classificação, deve ser eleita anualmente uma comissão de paridade.

Paralelamente a este sistema, poderia ser adoptado também uma *avaliação invertida*, usada já em algumas empresas, em que é feita uma avaliação de desempenho aos cargos superiores pelos seus subordinados (Gil, 1994).

Este sistema, poderia não acrescentar aspectos positivos, caso seja transformado num mero canal de insatisfação. Por outro lado poderia ter a virtude de possibilitar obter a opinião e conceito que os colaboradores têm acerca dos dirigentes, e vantagem destes poderem rectificar males e de superar problemas de relacionamento.

2.13.6 – A produtividade

A produtividade, por definição é a relação entre o resultado e os meios postos em funcionamento para o alcançar, ou seja a medida do consumo de meios que for necessário para produzir um determinado resultado (Peretti, 1997).

O conceito de produtividade surgiu com a Revolução Industrial pelo facto da utilização de máquinas e ferramentas aumentar a produção com o mesmo ou menor número de trabalhadores, sendo este conceito elaborado como referencial ao tempo gasto por cada trabalhador, para realizar um certo número de tarefas. Com o reconhecimento de que os ganhos de produtividade dependem também do factor capital, passou a considerar-se, que estes ganhos ocorrem sempre que há um aumento de produção resultante da utilização mais eficiente de um volume fixo de entradas de factores de produção.

Actualmente, a importância crescente da inovação tecnológica levanta novas questões à determinação da produtividade, pois a partir de um determinado nível de acumulação, quando se atinge a máxima eficiência do factor capital, a produtividade marginal pode decrescer, situação que só se poderá resolver com novo patamar tecnológico, novas competências e respectiva formação. Neste cenário, os conhecimentos e competências dos trabalhadores tornam-se um factor crítico nos ganhos de produtividade, pelo que não basta produzir mais, melhor e em menos tempo. Agora, é acrescentado o factor *qualidade* como elemento estruturante da produtividade, razão porque alguns autores substituem o termo produtividade por *qualitatividade*⁴⁹ (Rato, 2002).

Se a mensuração da produtividade é dificilmente aplicável ao sector de serviços mercantis, muito mais difícil o é, no caso da Administração Pública, porque como indica Rato (2002):

- O valor monetário dos serviços públicos é medido apenas em termos de custos de pessoal e materiais.
- Os serviços prestados assentam na subordinação à Lei e princípios fundamentais para a coesão social, cujo valor dificilmente poderá ser avaliado.
- O indicador do tempo unitário de produção é descontínuo, dado o grau de heterogeneidade dos serviços prestados.

⁴⁹ Qualitatividade, incorpora factores imateriais como a contribuição de planeamento, formas de gestão e tipo de liderança e velocidade de comunicação entre os intervenientes no processo produtivo

- O aumento, diminuição ou o mesmo grau de fidelidade dos clientes externos que recorre aos serviços das AL, não é função de qualidade ou de qualitatividade, pois não têm escolha na procura e resolução dos serviços.

Independentemente da dificuldade de medição da produtividade e do princípio das AL não terem por objectivo obter lucros ou benefícios directos dos serviços prestados, não há razões para pensar que os recursos humanos destas organizações não devam ter qualidade, antes pelo contrário, temos que nos consciencializar a nível global, que devemos melhorar a qualidade dos RH, para podermos melhorar o desempenho e aumentar a produtividade e a competitividade da organização.

Assim, o significado de obter melhorias na produtividade, melhorando os RH, não significa a pretensão de obter lucros monetários.

Do mesmo modo, não significa que não haja uma preocupação da melhoria da produtividade das Autarquias Locais⁵⁰ devido à tendência do crescimento dos défices públicos e à incorporação de acções de satisfação dos clientes⁵¹, pela introdução pontual da Gestão da Qualidade Total (Rato, 2002). Melhorar a produtividade do trabalho é economizar tempo ou obter o mesmo resultado, economizando esforços (Peretti, 1997), o que obriga a melhorar o desempenho. Não há dúvidas que a competitividade e produtividade aumentariam a curto prazo se se impusesse uma lógica mercantilista para baixar custos e melhorar resultados. Mas esta situação não seria duradoura, motivadora ou geradora de criatividade a médio/longo prazo. Outro dos problemas reside no facto da maioria dos serviços prestados pela AL não poder serem efectuados por outrem, por isso, sem hipóteses de escolha por parte dos utentes (Antunes, 2002).

Se as estatísticas da UE estão certas, a nossa produtividade média em Portugal é de 46% da produtividade média espanhola. Se nós tivéssemos a mesma produtividade média que existe em Espanha, teríamos 55% de desempregados (Salgueiro, 1998).

⁵⁰ E de toda a Administração Pública em geral.

⁵¹ Ao contrário do que se defendia nos anos 70 do século XX, o aumento de satisfação dos funcionários não implica uma melhoria da produtividade, conforme demonstram os resultados empíricos das investigações realizadas neste sentido, embora a associação entre a satisfação e a produtividade seja intuitivamente apelativa. Isto não significa que os trabalhadores satisfeitos não são necessariamente os mais produtivos (Cunha et al., 2003)

Por outro lado, os municípios têm apenas 8% da despesa pública, mas são responsáveis por cerca de 25% do investimento em Portugal. Neste contexto, denota indubitavelmente um certo grau de eficiência e, ou eficácia das AL (Abreu, 1998).

Parafrazeando Rocha (2001), e por analogia com a afirmação de Buchanan (1977) em relação aos professores, poder-se-á afirmar: “*Os funcionários públicos não são maus trabalhadores, mas não terão razões nenhuma para serem bons*”

2.13.7 - Interacção do desempenho no modelo

O desempenho é um suporte fixo que pode ser classificado como o somatório de todos os outros factores de sucesso. No modelo, representando uma organização, só se consegue obter um bom desempenho com uma consequente alta produtividade, com o conjunto de boa liderança, visão, estratégia, comunicação, formação, reconhecimento, e motivação. Se algum destes factores enfraquecer, ou se houver descontinuidade no esforço para a melhoria, será mais difícil conseguir um bom desempenho, pois aumentam as reacções à mudança.

2.14 - ANTEVISÃO DO CONTEÚDO DO CAPÍTULO SEGUINTE

No capítulo III apresenta-se a metodologia de investigação, a elaboração de um questionário e da sua justificação como meio de pesquisa de dados relevantes para testar o modelo indicado na secção 1.6 e apresentado no Capítulo II.

CAPÍTULO III

METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

3.1 – OBJECTIVO DESTE CAPÍTULO

O objectivo deste capítulo é a apresentação e descrição da metodologia de investigação adoptada para testar a importância das variáveis modelo de gestão de Recursos Humanos apresentado nos capítulos anteriores, bem como a sua aceitação, pois não é suficiente fazer a proposta e descrição do modelo, é também necessário testá-lo.

3.2 – GENERALIDADES

A metodologia de investigação que se irá utilizar no decorrer desta investigação, tem sido amplamente usada pelo mundo académico, com excelentes resultados, estando assim bem definida e até padronizada. Entretanto, serão descritas e justificadas ao longo do seu desenvolvimento, as alternativas e vantagens das soluções adoptadas.

O modelo de pesquisa seguido será baseado nos seguintes princípios: ter sempre carácter imparcial e reflectir a situação em apreço; ter como função principal aumentar o conhecimento científico e contribuir para melhorar da nossa capacidade de compreender e resolver problemas, servindo de meio de ligação entre a fonte¹ e a entidade pesquisadora por meio da informação.

A disponibilidade monetária que a entidade pesquisadora possa pôr em jogo é uma limitação importante do modelo de pesquisa desejado.

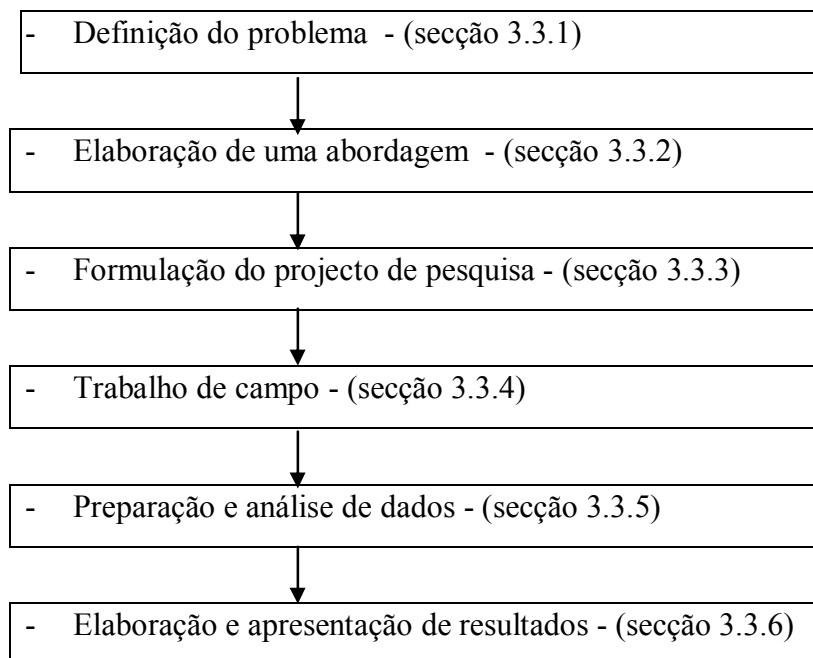
¹ Estas fontes de informação referem-se normalmente a clientes, público ou consumidores.

3.3 – METODOLOGIA

As situações mal conhecidas que se pretendem estudar e avaliar necessitam de informação credível, ou seja, que tenha uma proveniência fidedigna. Depois, é necessário planear e organizar um método de pesquisa adequado que permita obter informação qualitativa e quantitativa em conformidade com as necessidades. É também necessário definir a técnica de análise a utilizar e o modo de interpretação dos dados conseguidos. Só assim se poderão dar respostas às situações mal conhecidas, em apreço (Zickmund, 2000) (Esterby-Smith et al., 1991).

Segundo Malhotra (1999), o processo de pesquisa é composto por seis etapas que definem as tarefas a serem executadas, a descrever:

Figura 3.1 – Metodologia da pesquisa



Fonte: Malhotra (1999).

3.3.1 - Definição do problema

O problema a estudar foi definido atrás, na secção 6 do Capítulo I. Na sua essência, consiste em solucionar a questão: “Como gerir os Recursos Humanos das Autarquias Locais, para atingir a Qualidade Total?”

3.3.2 – Elaboração de uma abordagem

– Filosofias e métodos de pesquisa

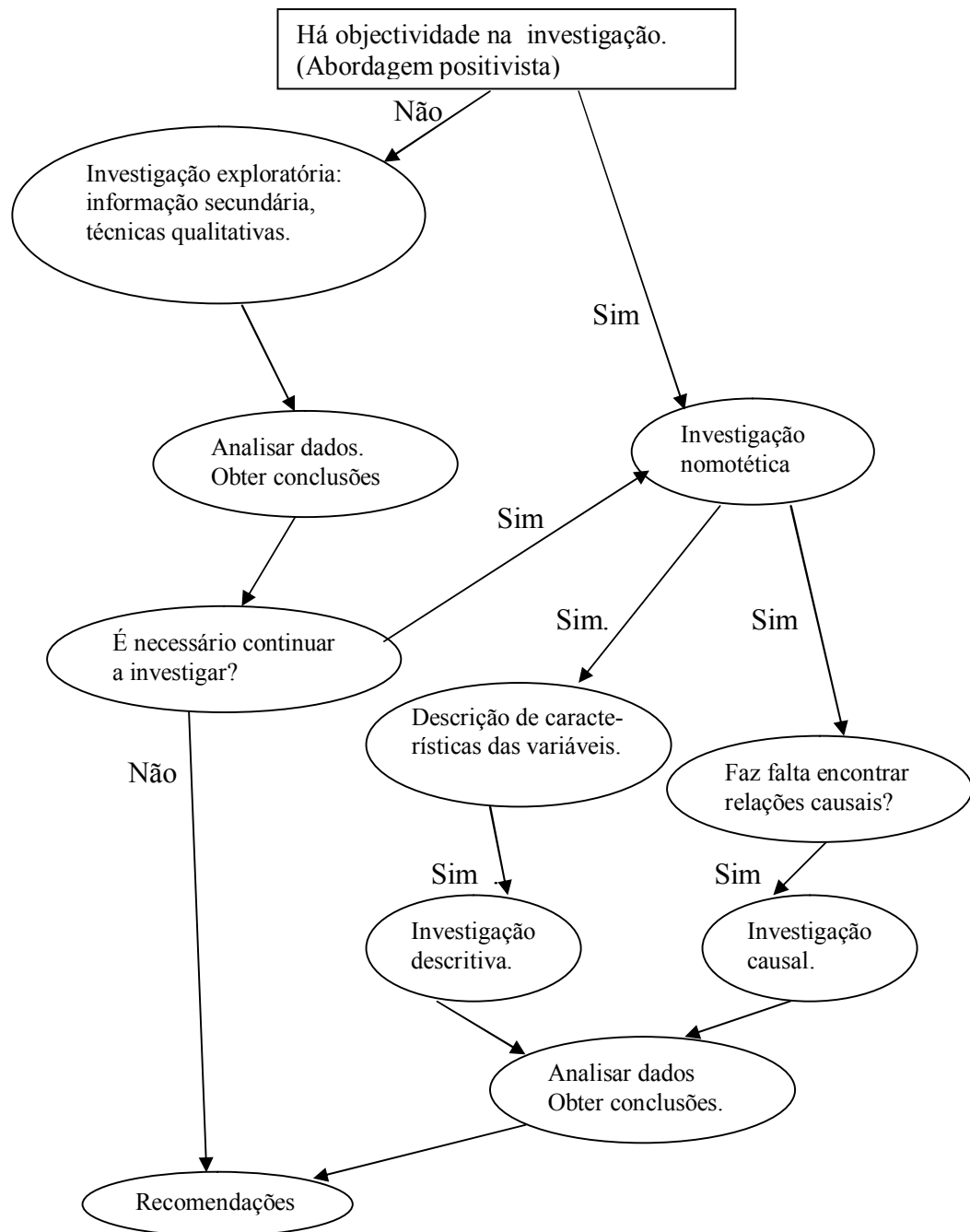
A escolha do método de investigação deve ser feita antes desta ser iniciada. Em sentido absoluto, não há nenhum método totalmente válido para todos os tipos de pesquisa. Assim, deverá ser escolhido o que se encaixe dentro de uma filosofia positivista ou fenomenologista, dependendo da objectividade ou subjectividade envolvida na pesquisa. De acordo com Esterby-Smith et al (1991), a abordagem positivista procura situações práticas, como causas externas ou leis fundamentais para explicar e medir determinados comportamentos, em vez da compreensão e explicação do porquê das diferentes experiências e comportamentos peculiares a cada indivíduo ou população, da abordagem fenomenologista. Embora haja uma dicotomia entre estes métodos, há também uma tendência para os combinar (Esterby-Smith et al., 1991). Esta mistura de métodos tem o nome de triangulação (McNeill, 1990) e significa que se pode ter melhores vistas das coisas olhando-as de outro ângulo. A combinação de métodos deve ser evitada, se só servir para melhorar o aspecto do trabalho, e não produzir ou melhorar os resultados finais (Esterby-Smith et al., 1991).

Nesta investigação enveredou-se pela abordagem positivista devido à objectividade da pesquisa e à tentativa de explicar e medir a importância das diferentes variáveis componentes do modelo apresentado nos capítulos precedentes.

No que concerne aos métodos de pesquisa, podem ser nomotéticos (conclusivos) ou ideográficos (exploratórios). Os nomotéticos inserem-se numa filosofia positivista e são em geral considerados dedutivos, quantitativos, estruturados, e estabelecem normalmente relações causais entre as variáveis. São também passíveis de utilização em variadas situações, como descrever características de grupos, identificação de imagem

de produtos, medir posicionamento de bens e serviços, encontrar pontos fortes e fracos de produtos ou organizações, segmentar mercados, etc.

Fig. 3.2 - Processo de selecção do tipo de Investigação



Fonte: Parasuraman (1991). Adaptado por M. Campeã

Os ideográficos, contrariamente, inserem-se numa filosofia fenomenologista, são em geral indutivos, pouco estruturados e dependem de métodos qualitativos (Gill e Johnson, 1997). Na generalidade são menos rígidos quanto ao procedimento de recolha de informação, e as suas conclusões não se podem extrapolar. Estes métodos (ideográficos) servem para definir ou clarificar conceitos, formular problemas, conhecer problemas ou fenómenos com maior profundidade ou estabelecer prioridades para desenvolver futuras investigações, não se enquadrando no tipo de pesquisa em vista, pelo que se decidiu à partida, excluir esta solução como se indica na Figura 3.2 (Esteban e Fernández, 2000).

Para além das características de enquadramento descritas, para a escolha do método de pesquisa utilizado, teve-se também em conta, a facilidade de acesso aos dados por se conhecer em geral, o ambiente da fonte (Zickmund, 2000), já que as preferências e experiência não tiveram qualquer influência, por ser este o primeiro trabalho do pesquisador.

Independentemente do método adoptado, se os dados colhidos representam a realidade do problema em estudo², se é possível generalizar o caso em estudo para outros contextos mais abrangentes³ ou ainda se se consegue chegar aos mesmos resultados pelo mesmo método com outros investigadores⁴, o método é vantajoso e passível de aplicação (Gil et al., 1997); são também consideradas vantagens, se os resultados obtidos podem ser facilmente medidos e expressos estatisticamente para fácil extrapolação, ou se as ideias do pesquisador têm pouca influência nos resultados, dando-lhe um carácter imparcial.

A pesquisa que se pretende realizar tem muitas das características relacionadas com o método nomotético, pelo que será o adoptado. Por outro lado permite também fazer extrapolações ou projecções estatísticas dos resultados obtidos (Esteban e Fernández, 2000).

Neste método, pode-se optar entre a investigação causal e a descritiva dependendo se essa investigação é usada para providenciar uma explicação causal ou para descrever

² O método tem Validade Interna (Gil et al., 1997).

³ O método tem Validade Externa (Gil et al., 1997).

⁴ O método é de Confiança (Gil et al., 1997).

num determinado momento, o estado e característica duma variável. Pode ainda, como se irá verificar a seguir, que poderemos utilizar a conjugação das duas investigações.

Pesquisa causal

Zickmund (2000) indica que, quando se utiliza o tipo de pesquisa causal (dedutiva), é típico ter expectativas de relacionamento a serem validadas e quantificadas.

O tipo de pesquisa *causal* pretende encontrar relações causa e efeito entre variáveis, pelo facto de se obterem evidências a respeito dessas relações, ou seja, quanto é que por interferência de uma variável, aumenta ou diminui o valor assumido por uma outra (Malhotra 1999).

Como exemplos, temos a previsão da influência do reconhecimento na produtividade, ou ainda a influência de várias variáveis como a liderança, a formação, a comunicação, motivação e outras, no desempenho.

Para estarem criadas condições de *causalidade* entre duas variáveis é necessário serem satisfeitas três condições, nomeadamente (Malhotra, 1999 e Esteban et al, 2000):

- Variação concomitante - Consiste na ocorrência ou variação conjunta entre a causa e o efeito proveniente de duas variáveis.
- Ordem temporal de ocorrência de variáveis – Esta condição significa que a causa tem de se produzir antes da consequência, ou corre-se o risco de não haver correspondência entre as variáveis.
- Eliminação de outros factores causais possíveis – A relação entre a causa e o efeito deve excluir outros factores como causas possíveis, que se devem manter constantes e sem interferências externas.

No caso em estudo, embora seja possível reconhecer e estabelecer relações causa e efeito entre todas as variáveis, não é do âmbito deste estudo quantificar os impactos dessa causalidade no seu conjunto, nem entre pares de variáveis, porque não podemos controlar nem assegurar a satisfação das três condições acima referidas.

De facto, embora as variáveis do modelo se interliguem entre si, podem não estabelecer uma relação causal entre todas. Um efeito pode ser provocado por uma ou várias causas simultaneamente, com iguais ou diferentes intensidades. Assim a melhoria do

desempenho pode ser provocado por uma melhoria de motivação, de comunicação, de formação, de reconhecimento, isoladamente, ou em conjugação simultânea, com intensidades iguais ou diferentes. Deste modo, não se sabe qual a verdadeira causa que provoca o efeito final. E o que é que podemos ficar a saber neste modelo? A importância de cada variável, bem como o valor do modelo como um todo.

Pesquisa descritiva

A pesquisa descritiva é usada para descrever o estado corrente de uma variável, num determinado momento, por intermédio de uma população (Zickmund, 2000). É neste contexto que se pretende descrever as variáveis do modelo apresentado no Capítulo II, adaptadas ao modo actual de funcionamento das Autarquias Locais, por intermédio da população indicada na secção.

Interessa em primeiro lugar, conseguir as fontes que permitam observar e descrever comportamentos, crenças, hábitos ou atitudes, e encontrar pontos fracos e fortes dos factores em estudo que interessam à investigação (Esteban e Fernández, 2000).

Combinação de métodos de pesquisa

Após abordagem do assunto e pelas explicações dadas atrás, verifica-se que no presente trabalho utiliza uma interacção de ambos os métodos de pesquisa, ou seja, descritiva e causal.

A pesquisa é descritiva, porque procura descrever a situação actual da Gestão dos Recursos Humanos das Autarquias Locais do Algarve em termos de cada uma das variáveis do modelo proposto no Capítulo II; é em parte causal porque tenta validar o modelo proposto através da medição da importância de cada uma das variáveis, não se estabelecendo porém a medida do impacto de cada variável nas restantes.

3.3.3 – Formulação do projecto de pesquisa

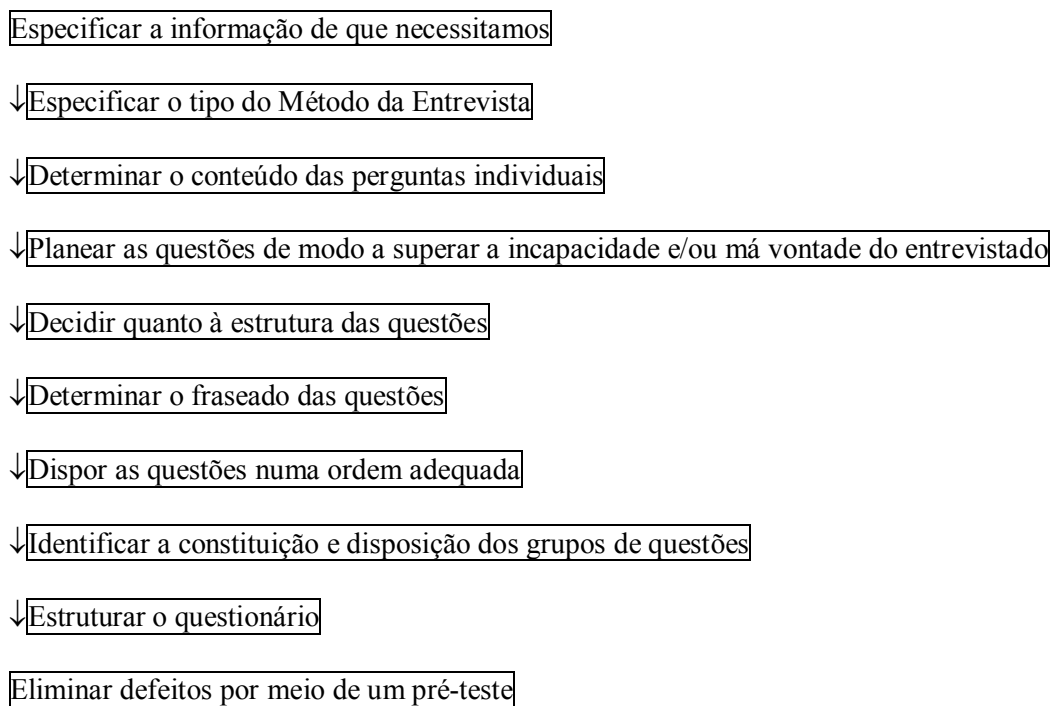
O projecto de investigação envolve a elaboração e uso de um questionário para obter dados de uma população (Zickmund, 2000). A elaboração do questionário, é talvez a parte mais importante da metodologia (Esteban e Fernández, 2000). Na sua construção deve-se ter em consideração a sua funcionalidade, escala de medição usada e a população alvo a inquirir; deve ter um número de questões suficientes para conseguir os dados necessários e relevantes ao estudo, evitando que seja muito extenso e pouco

atractivo para responder; mais pesa o facto deste inquérito estar previsto ser enviado e devolvido pelo correio, após ser preenchido, sem o auxílio de um entrevistador. Estes assuntos serão tratados em seguida.

Construção do questionário

Para Malhotra, (1999), o processo de elaboração de um questionário compreende as fases indicadas na Figura 3.3.

Fig.3.3 – Processo de elaboração de um questionário.



Fonte: Malhotra, (1999)

- Especificar a informação que necessitamos:

Para se especificar a informação necessária deve-se ter presente quais os objectivos da investigação em apreço, de modo a seleccionar o tipo de informação que faz falta recolher (Esteban e Fernández 2000).

A informação que necessitamos deve ser a necessária e suficiente para quantificar a importância das variáveis do modelo proposto e permitir aceitar ou recusar as hipóteses a testar; deve também ser a necessária e suficiente para descrever a situação actual, com referência ao mesmo modelo.

- Especificar o tipo de método de entrevista:

No caso presente, pretende-se recolher os dados precisos, por meio de um questionário a enviar e devolver pelo correio. Por não haver entrevista directa entre o investigador e o inquirido, irá indicado no início do questionário o modo de marcar as respostas. A explicação do âmbito e propósito da investigação, a razão da selecção, bem como a razão do anonimato das informações a prestar, foi feita em carta personalizada, junta ao inquérito.

- Determinar o conteúdo das perguntas individuais:

O conteúdo de um questionário está relacionado com o tipo de dados que necessitamos recolher. O questionário deve ser redigido e elaborado em conteúdo e forma para colher a informação necessária à investigação, mas que seja de fácil compreensão de modo a obter uma taxa elevada de respostas (Esteban e Fernández, 2000). Basicamente, pretende-se inquirir a população sobre a importância e modo de gestão, das A L na actual conjuntura.

- Planear as questões de modo a superar a incapacidade e, ou má vontade do inquirido:

Pretende-se criar interesse não só no conteúdo, mas também no modo e na disposição das perguntas de modo a cativar o inquirido ao longo de todo o inquérito para responder a todas as questões (Malhotra, 1999). As perguntas devem ter a simplicidade, a dificuldade e a curiosidade que promova o interesse do respondente.

- Decidir quanto à estrutura das questões:

Para facilitar as respostas por parte dos inquiridos e permitir a comparação de resultados, facilitando também a codificação e interpretação dos dados por parte do investigador, serão usados dois tipos de questões fechadas para todos os assuntos abordados pelo inquérito: um de escolha múltipla, em que o entrevistado dá uma única resposta em cinco alternativas; outro, em que pode dar várias respostas a uma única pergunta (Zickmund, 2000). Neste último caso, é dada a hipótese ao inquirido de apresentar a sua resposta, caso ela não se enquadre nas alternativas fixas previstas no questionário, procurando assim assegurar-se a obtenção de informação fidedigna.

- Determinar o fraseado das questões:

Para uma boa compreensão por parte dos inquiridos e para obter um aspecto atractivo dos questionários, o fraseado a utilizar deve: ser apresentado num esquema simples e profissional de acordo com as pessoas visadas; evitar frases compridas e pouco relevantes; assegurar uma caixa de resposta para cada alternativa permitida; evitar transposição e mistura de questões entre assuntos independentes; adoptar um tamanho e tipo de letra adequados (Zickmund, 2000); ser evitado o uso de calão ou palavras desapropriadas (Esterby-Smith et al., 1991).

- Dispor as questões numa ordem adequada:

As perguntas devem fazer-se por temas afins e se a houver, em ordem de dificuldade crescente. Cada pergunta deve conduzir de forma lógica à seguinte e a ordem das perguntas não deve afectar as respostas (Esteban e Fernández, 2000).

A ordem dos assuntos não é considerada relevante, mas, intencionalmente foram colocadas no início e no fim do inquérito, aqueles que se julgam ter mais importância para os inquiridos, nomeadamente a motivação e o reconhecimento, por serem temas actualmente muito visados.

- Identificar a constituição e disposição dos grupos de questões:

Achou-se coerente que todas as variáveis do modelo proposto tivessem o mesmo número e tipo de questões, divididas por dois grupos e que estas fossem apresentadas com a mesma disposição e sempre na mesma sequência. Assim, no início do primeiro grupo de questões, é perguntado o grau de importância da variável, seguido de duas perguntas reportadas às dificuldades de gestão actual dessa variável no contexto das Autarquias; a última pergunta, correspondente ao 2º grupo, refere-se ao desempenho do questionado, tendo cinco respostas possíveis, incluindo uma de sugestão própria.

- Estruturar o questionário:

Estruturar um questionário é organizá-lo de forma a torná-lo fácil de entender e interessante para responder. Deve constar de três partes, nomeadamente introdução, corpo e identificadores (Esteban e Fernández, 2000):

Da introdução faz parte a identificação do investigador, a explicação dos objectivos da investigação, o modo de marcação das respostas e a maneira do reenvio do questionário respondido; o corpo do questionário é o conjunto das perguntas que se formulam,

enquanto que os identificadores são dados que permitem reconhecer as características demográficas dos inquiridos. Por motivo de sigilo, esta parte não foi incluída. Os dados recolhidos podem ser vistos como comprometedores das ideias ou acções de cada respondente. Por este motivo, no inquérito, solicita-se a não inclusão de qualquer elemento identificativo do respectivo inquirido. Pensa-se que esta medida ajuda o respondente a ser mais realista e desinibido nas respostas.

- Eliminar defeitos por meio de um pré-teste ou teste piloto:

Após a elaboração do questionário e antes de ser considerado acabado, é necessário corrigir erros e detectar os vícios eventualmente existentes, eliminar perguntas supérfluas ou então acrescentar outras que se considerem relevantes (Esteban e Fernández, 2000). Pode ser feito por intermédio de um grupo de pessoas pertencentes ao universo dos futuros inquiridos, ou por um grupo de investigadores da área científica para detectar anomalias (Zickmund, 2000). Neste caso, o pré-teste foi enviado a 10 pessoas consideradas idóneas neste contexto e pertencentes à *população alvo* a atingir. Da análise do pré-teste, não foi sugerida qualquer alteração ou modificação apreciável, para além rectificação de um par de vírgulas e mudança de uma preposição, pelo que se procedeu aos referidos acertos, antes do envio do questionário.

Às pessoas que já tinham preenchido e remetido os pré-testes, não foi solicitado o preenchimento de novos questionários, por se considerarem aqueles válidos.

Funcionalidade de um questionário

Decidido o conteúdo e fraseado das perguntas, a sua ordem, disposição e estruturação, o questionário no seu conjunto deve ser funcional e proporcionar (Esteban e Fernández, 2000):

- *Estandardização* – as mesmas questões e a mesma homogeneidade de informação para todos os inquiridos.

- *Facilidade de uso* – o texto está escrito, e, como deverá ser claro, nada há a explicar.

- *Facilidade de tratamento de dados* – as perguntas possuem números e códigos que identificam as respostas, pelo que se pode codificar a pergunta, ou converter em quantidades, os aspectos qualitativos.

- *Recolha de informação não directamente visível* – há sempre informação recolhida que não é perguntada.

- *Possibilidade de fazer estudos parciais* – pela identificação e codificação das perguntas podem-se fazer estudos de agrupamento de várias questões relevantes em determinados aspectos.

Pretende-se assim, neste inquérito:

- Incluir toda a matéria relevante a obter a partir do inquirido, que se possa transformar na informação desejada;
- Motivar, envolver e incentivar o inquirido de modo a que responda a tudo o que sabe e evitar respostas em branco ou incompletas;
- Minimizar a possibilidade de erros nas respostas (Malhotra, 1999).

Escala de medição

Como se disse no início desta secção, para formulação de um projecto de pesquisa e construção de um questionário, necessitamos de uma escala para medição das respostas. O conceito de medição pode entender-se como a aposição de números a objectos ou coisas para representar as suas propriedades ou relações entre eles (Esteban e Fernández, 2000).

Há várias classes de escalas de medição. As mais usuais são as primárias, comparativas e não comparativas⁵ (Esteban e Fernández, 2000). Para medir, por exemplo, a importância de uma variável, é preciso uma escala de medida que apresente números ou descrições associadas às várias categorias dessa importância. Essas categorias são ordenadas em termos da posição na escala, e os inquiridos devem escolher a categoria especificada que melhor descrever a situação (Malhotra, 1999).

Este tipo de medição corresponde à escala de avaliação *não-comparativa* de *Likert*. É muito utilizada por ser equilibrada, fácil de construir e entendível pelos entrevistados, por não necessitar destes, conhecimentos especiais. Para além destas razões, tem muitas possibilidades de tratamento quantitativo (Esteban e Fernández, 2000).

A escala de Likert tem graus de concordância, discordância e de indiferença. Neste estudo, a escala tem cinco categorias de resposta que vão desde o *muito alto* ou *muito*

⁵ As escalas primárias podem ser nominais, ordinais, métrica de intervalo e métrica contínua; as comparativas, de soma constante, hierarquizadas, comparação por pares e associação; as não comparativas, podem ser de Likert e diferencial semântico; há ainda as escalas itemizadas.

bom, a que se atribui o valor de 5, *alto* ou *bom*, com o valor 4, *médio* ou *razoável*, que tem o valor de 3, *baixo* ou *mau*, tem o valor 2 e *muito baixo* ou *muito mau*, o valor 1.

A inquirição da população alvo

A população com condições óptimas para fornecer dados sobre os R. H. das Autarquias são com certeza os seus responsáveis, aqueles que directamente fazem a sua gestão quotidiana; para além disso, estas são pessoas idóneas e com formação que se julga adequada para poderem responder a este questionário com precisão e sem dificuldades acrescidas; pensa-se também que lhes é grato o estudo deste tema, por ser actual, de interesse comum e poder vir ajudar a explicar o passado recente e o momento presente das Autarquias; são das poucas pessoas que têm esses dados disponíveis, e em quantidade suficiente e relevante para responder ao presente questionário.

Pelas razões expostas, julga-se ser esta a população alvo preferencial.

Assim, identificada a *população-alvo*, como o *universo* (Hill e Hill, 2002) dos responsáveis autárquicos directos, políticos ou funcionários, que se podem pronunciar sobre a importância das variáveis do modelo ou da sua actual gestão, e a partir do que se pretende tirar conclusões, foi decidido eleger a sua totalidade, para ser inquirida. Especificamente, deste universo fazem parte os Presidentes das Câmaras, os Vice-Presidentes, os Directores de Departamento e os Chefes de Divisão.

Não se incluíram vereadores em geral, por se pensar entrar em situações discriminatórias, já que muitos deles não têm quaisquer cargos directivos, outros encontram-se em serviço a meio tempo e eventualmente rotativo, e outros ainda, não têm pelouro distribuído ou qualquer intervenção de gestão interna, no contexto Autárquico, mas tão só, votação de decisões em Reuniões de Câmara, normalmente semanais.

O total de elementos que satisfazem estas condições, é de 142, equivalente ao número de pessoas a inquirir nas 16 Câmaras Municipais que constituem o Algarve. O número de questionários definitivos enviados é de 132, pois os 10 restantes questionários são os correspondentes aos pré-testes.

Escolheu-se a região do Algarve⁶, como zona a estudar por se julgar ser de características geográficas e climáticas próprias e diferenciadas do resto do país (Anastácio, 1993). Os factores monetários e o pouco tempo disponível do autor desta dissertação foram também decisivos nesta escolha.

3.3.4 – Trabalho de Campo.

O trabalho de campo deve seguir princípios éticos e de qualidade para não fazer degenerar todo o esforço até então realizado (Malhotra, 1999). Neste caso, o trabalho de campo foi reduzido, resumindo-se como já indicado, à entrega de 10 testes-piloto a pessoas idóneas e previamente seleccionadas. Destes questionários, entregues em 10 de Dezembro de 2002, foram devolvidos e recebidos 8, até 15 de Janeiro de 2003; da informação recolhida dos testes-piloto, foram sugeridas observações no sentido de proceder a alterações de pouca monta, antes de ser posto à prova final o inquérito definitivo (Gil 1994); como trabalho de campo, também se fez a preparação e expedição via correio em 5 de Fevereiro de 2003, dos questionários definitivos, correspondentes às restantes 132 pessoas seleccionadas.

Não foram enviados inquéritos definitivos às duas pessoas que não responderam ao pré-teste, por não se encontrarem no país, razão possível da falha de resposta ao teste piloto.

Os inquéritos enviados foram acompanhados de⁷:

- Carta do autor contendo explicação da intenção do questionário e orientação para o seu preenchimento. Aos elementos visados, é solicitado o preenchimento do inquérito e devolução do mesmo totalmente preenchido no prazo de 15 dias;
- Carta de recomendação do Conselho Directivo da Faculdade de Economia da Universidade do Algarve mencionando a importância do estudo desta matéria face à actual conjuntura que a Função Pública atravessa;

⁶ A região do Algarve é composta por 16 municípios listados a seguir por ordem alfabética: Albufeira, Alcoutim, Aljezur, Castro Marim, Faro, Lagoa, Lagos, Loulé, Monchique, Olhão, Portimão, S. Brás de Alportel, Silves, Tavira, Vila do Bispo, Vila Real de Santo António.

⁷ Ver anexo 3

- Carta de recomendação da AMAL – Associação dos Municípios do Algarve, para tentar lembrar a importância envolvida na pesquisa, apoiando a elaboração do inquérito e introduzindo um carácter formal e sério;
- Envelope selado dirigido ao autor deste estudo com endereço da Faculdade de Economia da Universidade do Algarve, para facilitar o seu retorno e evitar desvios.

3.3.5 – Preparação de Dados

A qualidade dos resultados estatísticos depende dos cuidados adoptados nesta fase de preparação dos dados, pois poderemos obter resultados incorrectos, tendenciosos ou de interpretação dúbia, se não houver os cuidados convenientes, comprometendo assim os resultados estatísticos (Malhotra, 1999).

Estes cuidados dizem respeito à selecção dos questionários, codificação, transcrição, tratamento das respostas em falta e o ajuste estatístico dos dados (Hill e Hill, 2002).

Seleção e verificação dos questionários.

Todos os questionários recebidos foram conferidos para a verificação da existência de falta de páginas, perguntas não respondidas ou incompletas, ou ainda partes ilegíveis (Esteban e Fenández, 2000). Esta verificação foi também feita ao nível da eventual discrepância ou ambiguidade nas respostas. Qualquer inquérito que possa incorrer nesta situação poderá simplesmente ser desprezado.

Foram recebidos preenchidos 70 inquéritos dos 142 enviados, como já se disse, o que equivale a uma percentagem de recepção de 49,3%, valor que excedeu as expectativas.

Dos 70 questionários respondidos, 8 são provenientes do pré-teste e que se consideraram válidos; 62 questionários são resultantes do inquérito final; destes 62 inquéritos, um foi recebido bastante depois do prazo previsto e outro considerado rejeitado por apresentar a marcação de pontuação pervertida e ambígua, ou seja precisamente contrária aos restantes 68 e ao esperado, tendo-se entendido que o respondente terá interpretado as escalas de resposta erradamente. Eliminados estes dois inquéritos, a taxa de resposta validada e utilizada foi de 47,9%.

Codificação

A codificação refere-se à atribuição de um valor a cada resposta possível de cada questão (Malhotra, 1999), transformando a informação proporcionada pelo respondente, de linguagem normal para linguagem estatística (Esteban e Fenández, 2000).

Adoptou-se neste trabalho a codificação seguida por Hill e Hill (2002), por indicar também a sua adaptação à programação SPSS, versão 10.

O primeiro passo consistiu na definição de todas as variáveis com nome abreviado a 8 letras. Depois, organizou-se um quadro síntese dessas variáveis e procedeu-se à sua introdução no computador, definidas com as características constantes do programa, a seguir descritas:

- Type: tipo de variável. Todas as variáveis são do tipo numérico porque os códigos correspondentes às respostas dadas às perguntas são numéricos. A variável escolhida foi “*numeric*” (Hill e Hill, 2002). O número de decimais é igual a 0 (zero).

- Label: nome da variável tal como pretendemos que apareça escrita no “output”.

- Missing values: valor artificial para indicar ausência de resposta no questionário:

Usamos o valor -1 para ausência de resposta (Hill e Hill, 2002).

- Column format: largura da coluna do ficheiro de dados e a sua posição na coluna:

Usualmente é utilizada uma largura de 8 espaços, deixando-se os valores alinhados à direita (Hill e Hill, 2002).

- Measurement: Para medir a variável temos três opções: escala métrica de intervalo ou de rácio, escala ordinal e escala nominal. A escala ordinal foi relacionada com as respostas às perguntas n.º1 de cada assunto do inquérito, tendo sido atribuídos os valores de 1 para muito mau ou muito baixo, 2 para mau ou baixo, 3 para razoável, 4 para bom ou alto e 5 para muito bom ou muito alto. A escala nominal foi relacionada com as respostas às perguntas n.º2 de cada assunto do inquérito, e foram atribuídos os valores de 0 (zero) para resposta não assinalada e 1 para resposta dada.

Transcrição

A fase da transcrição é fácil, mas bastante monótona. Tem em conta a transferência dos dados do questionário para o programa SPSS, ou seja, a inserção dos valores das variáveis para cada questionário respondido. Dada a já referida monotonia, deverá haver cuidados redobrados na introdução dos dados para não haver erros com consequências

nos *outputs* (Hill e Hill, 2002). Às respostas em falta serão dados valores atrás indicados, ou seja, (-1).

Ajuste dos dados

Não se fez qualquer ajustamento para melhorar a qualidade dos dados obtidos. Entretanto, poder-se-ia caso houvesse necessidade, usar uma ponderação ou peso para casos com características parecidas, ou manipular os valores da escala de Likert, ou ainda criar novas variáveis (Malhotra 1999). No presente caso, foi necessária a criação de mais variáveis, correspondentes aos novos conceitos das respostas opcionais. Cada resposta ou agrupamento de respostas com o mesmo conceito deverá corresponder a uma variável.

3.3.5 – Antevisão do conteúdo do Capítulo seguinte.

No capítulo IV far-se-á a análise dos dados referentes às respostas dos questionários.

Para além da tentativa de validação do modelo proposto nos capítulos anteriores com os dados aqui obtidos, pretende-se também tirar conclusões, das respostas conseguidas a tantas outras perguntas do questionário e que permitirão caracterizar um pouco a situação actual de gestão dos Recursos Humanos nas Autarquias Locais.

CAPÍTULO IV

ANÁLISE DOS DADOS

4.1 – OBJECTIVOS.

Este capítulo, apresenta a análise de dados provenientes do questionário implementado no universo da população de dirigentes das Autarquias Locais do Algarve, com influência directa na qualidade dos Recursos Humanos.

Após preparação dos dados obtidos através do inquérito, conforme explicado no capítulo anterior, pretende-se agora evidenciar os resultados considerados relevantes, que justifiquem a importância das variáveis componentes do modelo proposto, para “provar a sua validade” por meio de estatísticas descritivas, testes estatísticos e verificação de associação bivariada entre essas variáveis, conforme se pretendia na secção 1.5 .

Pretende-se também, agrupar por assuntos, correspondentes às variáveis do modelo proposto, todas as ideias provenientes das respostas referentes à descrição do actual modo de funcionamento das A L.

Por fim, identificar nesses grupos de assuntos, as dificuldades e necessidades da gestão para melhoria da Qualidade dos R H, sintetizando as mais notórias como sugestões a propor no Capítulo V.

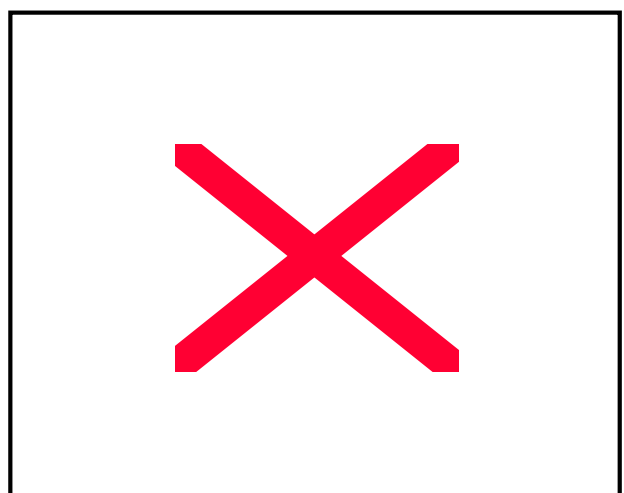
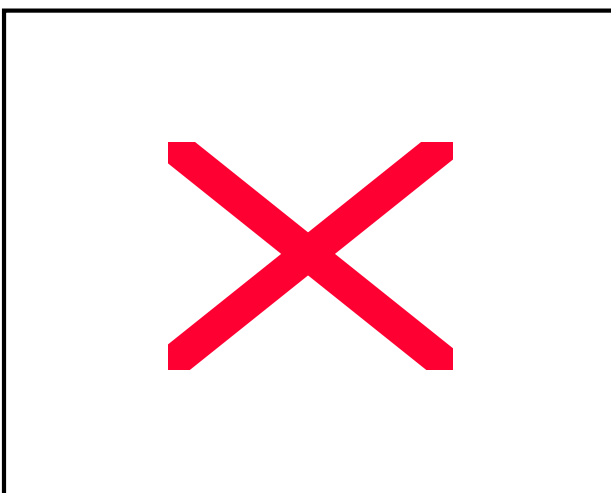
4.2 – “VALIDADE” DO MODELO PROPOSTO

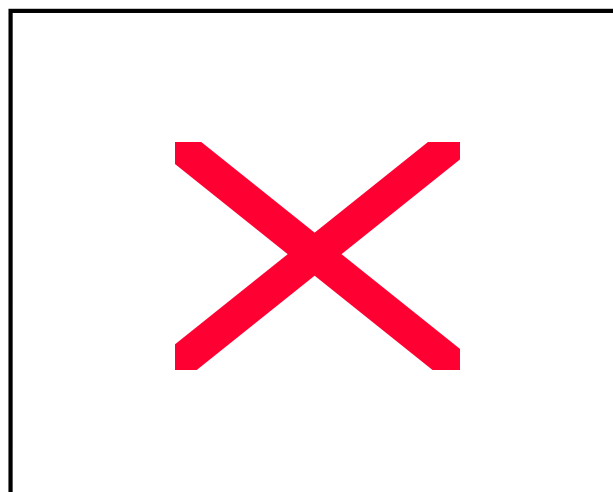
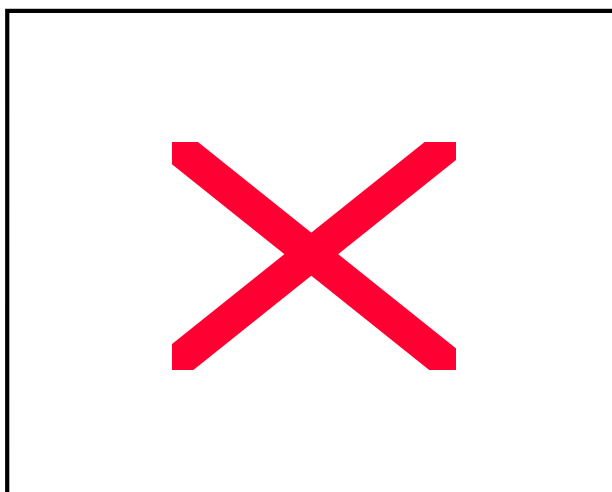
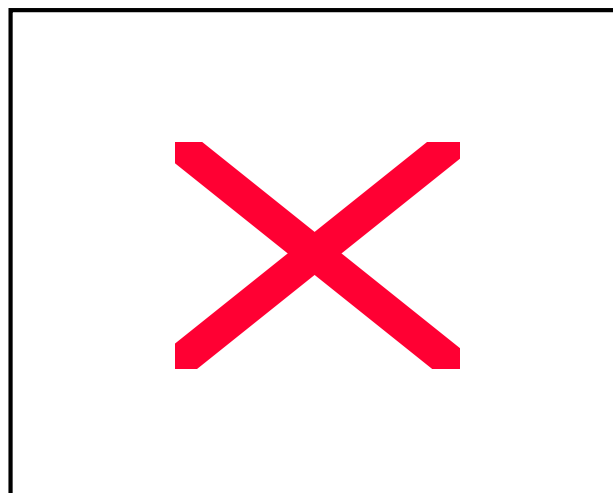
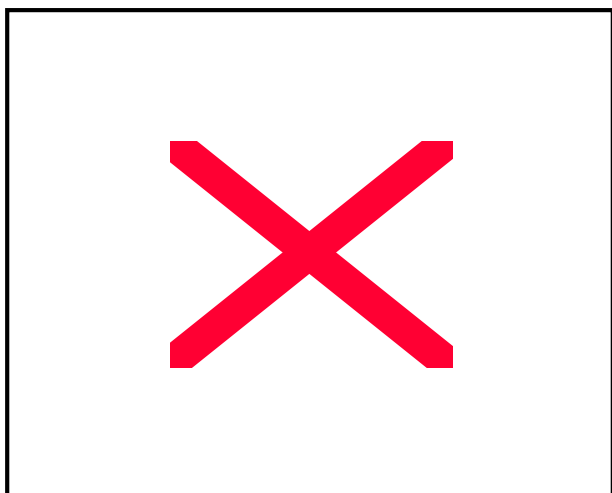
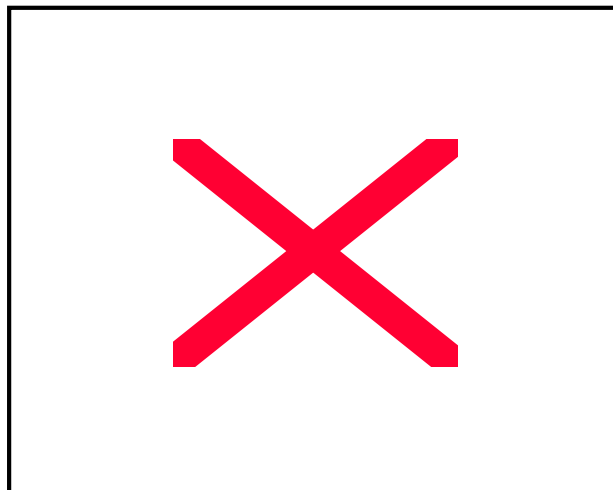
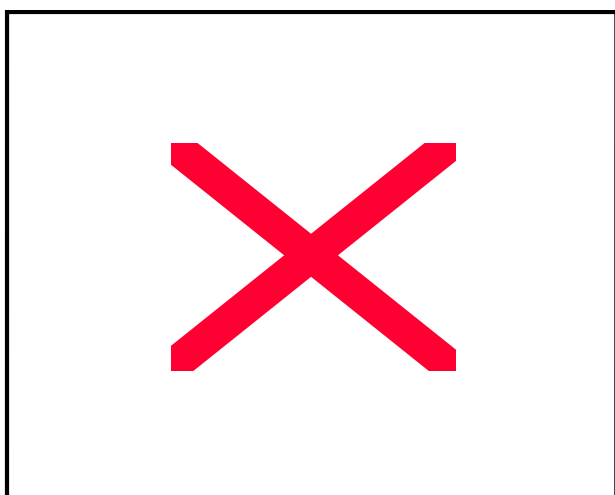
A apresentação de resultados evidentes, direccionados positiva ou negativamente em determinada direcção e isentos de dúvidas ou lacunas, podem constituir uma base de prova para validação do modelo proposto. As “provas” que a seguir se apresentam constam de testes estatísticos e estatísticas descritivas elaborados por intermédio do programa SPSS, série 10. Para verificação do correlacionamento entre as variáveis do modelo, apresentam-se ainda os coeficientes de correlação (linear) *r de Pearson*.

4.2.1 – Estatísticas descritivas sobre a importância das variáveis do modelo

Uma estatística descritiva descreve de forma sumária alguma característica de uma ou mais variáveis fornecidas por uma amostra de dados. As mais vulgares são as medidas de tendência central como o valor médio. As medidas de variabilidade, como o desvio padrão e a variância ou ainda a frequência de respostas e outras estatísticas como a medida da curtose e da assimetria são também utilizadas (Levin, 1987).

As frequências das respostas referentes ao grau de importância das oito variáveis do modelo, estão representadas nos histogramas dos gráficos de 1 a 8. Recorde-se que a escala de Likert adoptada (secção 3.3.3.4), tem cinco categorias de resposta, que vão desde o *muito baixo* ou *muito mau*, a que se atribui o valor de 1, *baixo* ou *mau*, a que se atribui o valor 2, *médio* ou *razoável*, que tem o valor de 3, *alto* ou *bom*, com o valor 4, e *muito alto* ou *muito bom*, com o valor de 5.





Um modelo para a melhoria da Qualidade dos Recursos Humanos das Autarquias Locais.

As estatísticas descritivas estão compiladas na tabela 4.1. Para cada uma das variáveis, esta tabela mostra o número N de observações válidas, a resposta mais baixa obtida (mínimo), a resposta mais alta (máximo) e a média das respostas. Apresenta também valores para o desvio padrão, assimetria e curtose ou alongamento (*Kurtosis*).

Tabela 4.1 : Estatísticas descritivas da importância atribuída a cada variável do modelo proposto

	<i>Variáveis</i>	<i>N</i>	<i>Mínimo</i>	<i>Máximo</i>	<i>Média</i>	<i>Desvio Padrão</i>	<i>Assimetria</i>	<i>Curtose (Kurtosis)</i>
1	Grau de importância da motivação	68	3	5	4,68	0,56	-1,540	1,496
2	Grau de importância da liderança	68	3	5	4,72	0,51	-1,665	1,984
3	Grau de importância da visão	67	3	5	4,58	0,61	-1,164	0,368
4	Grau de importância da estratégia	67	3	5	4,49	0,61	-0,787	-0,328
5	Grau de importância da comunicação	68	2	5	4,32	0,82	-1,006	0,261
6	Grau de importância da formação	67	3	5	4,60	0,52	-0,728	-0,772
7	Grau de importância do reconhecimento	67	1	5	4,37	0,85	-1,573	2,971
8	Grau de importância do desempenho	68	3	5	4,37	0,71	-0,672	-0,743

Fonte: Desenvolvido por Manuel Campeã

Com significado relevante pode ser indicado que:

- Não foram dadas respostas com os valores de 1 e de 2, numa escala de 1 a 5, com exceção de uma resposta de cada, para o reconhecimento e um resposta de 2 para a comunicação, o que parece irrelevante tendo em consideração a totalidade das respostas.

- Os valores apresentados têm médias compreendidas entre 4,32 e 4,72, próximo de 5, logo bastante superiores à “importância média” (3), o que significa que os intervenientes no inquérito consideraram importante ou muito importante todas as variáveis do modelo proposto.

- Todas as distribuições têm assimetria negativa enviesada para a esquerda, uma vez que a sua cauda é muito maior para o lado esquerdo do que para o lado direito (Levin, 1987), isto é, todas as respostas assumem valores entre 3 e 5, decrescendo a frequência do 5 para o 3.

- O desvio padrão apresenta valores gerais entre 0,51 e 0,61, subindo nos casos do desempenho para 0,71 e da comunicação e reconhecimento para valores superiores a 0,8. Quanto maior o desvio padrão, maior é a discrepância dos valores, em relação à média da importância dos factores de sucesso do modelo. Comparando os desvios padrão com as respectivas médias, verifica-se que a dispersão das respostas é fraca, estando muito concentrada junto à média. Os valores do desvio padrão superiores a 0,8 correspondem às variáveis que têm valores mínimos de 1 ou 2 na tabela 4.1, ou sejam, comunicação e reconhecimento.

- Os valores de curtose¹ podem ser positivos ou negativos, de acordo com as respectivas distribuições, consideradas leptocúrticas ou platicúrticas, consoante a curva da respectiva distribuição é mais ou menos alongada que uma distribuição normal. Os valores de curtose negativa são coincidentes com as distribuições em que os valores de alto (4) e muito alto (5), são em frequência mais aproximados; ao contrário quando há uma diferença de frequência significativa entre os valores da escala, a curva alonga-se tomando a curtose valores positivos.

Os valores da assimetria e da curtose, embora não tenham influência nos testes estatísticos, podem ajudar a indicar se uma distribuição é ou não normal.

Pelo exposto, pode-se perceber que:

- Os níveis mínimos, máximos e médios de importância dados pelos respondentes, bem como os desvios padrão, parecem constituir um indicador forte, constante e coeso da “validade” do modelo sugerido.

- As distribuições das 8 variáveis do modelo proposto tem indicadores de simetria e de curtose muito distintos da distribuição normal, pelo que se julga que estas variáveis não terão distribuições normais.

4.2.2 - Testes estatísticos sobre a validade do modelo proposto

A proposta que continua em aberto é, se as oito variáveis do modelo, são ou não de facto, suficientemente importantes, para melhorar a qualidade dos R. H. das Autarquias.

¹ O maior ou menor alongamento da curva da distribuição. Distribuição leptocúrtica é alta ou pontiaguda, enquanto que a Platicúrtica é mais achatada que uma distribuição normal (Levin, 1987).

Para tal, os indivíduos da população deverão dar uma importância superior a 3 (razoável ou médio), numa escala entre 1 (correspondente a importância muito baixa), e 5 (correspondente a importância muito alta), a cada uma das 8 variáveis do modelo que se pretende validar.

Usando a metodologia estatística, serão definidas para cada variável, a hipótese nula representada por H_0 e a hipótese alternativa representada por H_A .

Para cada variável, a forma estatística geral da hipótese nula testada será:

H_0 : a importância média (μ) que os inquiridos atribuem aos factores de sucesso do modelo, é igual ou menor que 3.

A hipótese alternativa é:

H_A : a importância média (μ) que os inquiridos atribuem aos factores de sucesso do modelo, é superior a 3.

O aspecto formal das hipóteses é equacionado da seguinte forma:

$H_0: \mu_i \leq 3 \quad (i = 1, \dots, 8)$

$H_A: \mu_i > 3 \quad (i = 1, \dots, 8)$

Iremos usar para cada variável, o teste estatístico “*t de Student*”, atendendo ao desconhecimento da média e da variância (Dowdy e Wearden, 1991).

Este teste consiste na rejeição da hipótese nula, quando a probabilidade (p-value) é muito reduzida. Normalmente é usado o valor de 5% como termo de comparação, que será também aqui adoptado. A rejeição de todas as hipóteses nulas, obviamente, confere validade à hipótese alternativa.

Feitos os testes com o auxílio do programa SPSS, apresentam-se, na tabela 4.2, os valores de “*t de Student*”, número de respostas e níveis de significância das variáveis do modelo.

Tabela 4.2 - Dados obtidos dos 8 testes de t de Student

	<i>Variáveis associadas à importância do modelo</i>	<i>t de Student</i>	<i>Número de respostas</i>	<i>Nível de significância</i>
1	Grau de importância da motivação	69,075	68	0,000
2	Grau de importância da liderança	75,755	68	0,000
3	Grau de importância da visão	61,813	67	0,000
4	Grau de importância da estratégia	60,055	67	0,000
5	Grau de importância da comunicação	43,560	68	0,000
6	Grau de importância da formação	71,815	67	0,000
8	Grau de importância do reconhecimento	42,118	67	0,000
7	Grau de importância do desempenho	50,702	68	0,000
Número de hipóteses nulas rejeitadas				8

Fonte: desenvolvido por Manuel Campeã

Como se pode verificar, todos os níveis de significância têm valores de 0 (zero), razão porque se devem rejeitar todas as hipóteses nulas, conferindo validação à hipótese alternativa, ou seja:

HA: a importância média (μ) que os inquiridos atribuem aos factores de sucesso do modelo, é superior a 3.

Este teste tem entretanto limitações, nomeadamente a de assumir que a variável em estudo tenha obrigatoriamente uma distribuição normal, ou pelo menos simétrica e unimodal (Dowdy e Wearden, 1991). Sendo as variáveis em estudo discretas e a assimetria negativa, a distribuição será provavelmente não simétrica² (Hill e Hill, 2002). A outra limitação é que a amostra deve ser aleatória (Dowdy e Wearden, 1991).

A primeira limitação pode ser evitada usando o teste binomial que não necessita de uma distribuição normal da variável em estudo (Daniel, 1990). A distribuição não é normal e não é simétrica, facto verificado pelos histogramas e no último parágrafo da secção 4.2.1.

² A ausência de normalidade na distribuição de uma variável pode acontecer por causa da curtose (Kurtosis) ou da assimetria (skewness) (Hill e Hill, 2002).

Quanto à Segunda limitação, para garantia de representatividade, é necessário que a amostra seja aleatória. No nosso caso a amostra não é aleatória. O inquérito foi dirigido a toda a população, tendo-se obtido uma taxa de resposta de cerca de 49%, porque alguns inquiridos não responderam.

Desta forma, temos uma amostra que não sendo aleatória, pode ou não ser representativa, porque como a taxa de resposta é bastante elevada, quase metade da população, podemos com alguma facilidade admitir que a amostra seja representativa, embora não o possamos garantir.

A este respeito, pode dizer-se que todas as Câmaras Municipais estão representadas na amostra, uma vez que os envelopes utilizados pelos inquiridos para envio do questionário preenchido possui o carimbo da cidade de onde foi expedido.

Estas razões leva-nos a abandonar o teste de *t de student* e adoptar o teste *binomial*.

No teste binomial, o nível de significância corresponde à probabilidade³, assumindo que H_0 é verdadeiro, que o número de respostas de 4 ou 5 da importância das variáveis em estudo, é igual ou maior que o número de respostas observado na realidade, servindo de uma medida de prova contra H_0 (Johnson e Bhattacharyya, 1996).

Usando a metodologia estatística, serão definidas para cada variável, a hipótese nula representada por H_0 e a hipótese alternativa representada por H_A .

Na generalidade, a forma estatística da hipótese nula testada para cada variável virá:

H_0 : a proporção dos indivíduos da população (π) que atribui o nível de importância de 4 e 5 aos factores de sucesso do modelo, é igual ou menor que 51%.

A hipótese alternativa é:

H_A : a proporção dos indivíduos da população (π) que atribui o nível de importância de 4 e 5 aos factores de sucesso do modelo, é maior que 51%.

O teste binomial assume ainda que a proporção (π) não se altera durante o período de colecção de dados (Daniel, 1990), não havendo razões para que esta prerrogativa pudesse ter sido violada.

O aspecto formal das hipóteses é equacionado da seguinte forma:

$$H_0: \pi_i \leq 0,51 \quad (i = 1, \dots, 8)$$

$$H_A: \pi_i > 0,51 \quad (i = 1, \dots, 8)$$

Na tabela 4.3 apresentam-se as oito variáveis ou factores de sucesso associados ao modelo proposto; o número de respostas com classificação de 4 e 5, a sua proporção em relação ao número total de respostas e o nível de significância para todas as variáveis, calculado por intermédio do programa SPSS.

Tabela 4.3 - Dados obtidos dos 8 testes binomiais

	<i>Variáveis associadas à importância do modelo</i>	<i>Número de respostas</i>	<i>Número de respostas de 4 e 5</i>	<i>Proporção observada</i>	<i>Nível de Significância (1 cauda)</i>
1	Grau de importância da motivação	68	66	97%	0,000
2	Grau de importância da liderança	68	65	96%	0,000
3	Grau de importância da visão	67	65	97%	0,000
4	Grau de importância da estratégia	67	65	97%	0,000
5	Grau de importância da comunicação	68	59	87%	0,000
6	Grau de importância da formação	67	66	99%	0,000
8	Grau de importância do reconhecimento	67	59	88%	0,000
7	Grau de importância do desempenho	68	62	91%	0,000
Número de hipóteses nulas rejeitadas					8

Fonte: Desenvolvido por Manuel Campeã.

A tabela 4.3 contém os valores suficientes para a apreciação dos testes binomiais executados para cada variável.

A proporção observada de respostas 4 e 5 é bastante elevada, variando de 87% até 99%. O nível de significância é de 0 (zero) para todos os casos.

A hipótese nula deve ser rejeitada para níveis de significância inferiores a 5%, valor normalmente usado como termo de comparação, e que será também aqui adoptado. A

³ Formalmente $P[N \geq N \text{ observado} \mid H_0]$. Se a probabilidade for muito pequena ($< 0,05$), não fornece suporte a H_0 e a hipótese é rejeitada.

rejeição da hipótese nula virá, obviamente conferir evidência favorável à hipótese alternativa.

Assim, todos os testes conduzem à rejeição das respectivas hipóteses nulas, uma vez que todos os níveis de significância são iguais a 0,000.

Constata-se assim a evidência da hipótese alternativa em que a proporção dos indivíduos da população (π) que atribui o nível de importância de 4 e 5 relativa aos factores de sucesso do modelo, é maior que 51%.

Os testes binomiais apresentados evidenciam um forte apoio à importância e relevância de cada uma das oito variáveis constituintes do modelo proposto.

4.2.3 – Medida de associação entre as variáveis do modelo

Descobrir a existência de uma relação entre variáveis não esclarece totalmente o grau de associação ou correlação entre elas, pois muitas são relações estatisticamente significantes mas poucas expressam correlação perfeita ou exacta (Hill e Hill, 2002). Entretanto, considera-se útil relacionar as características dos componentes do modelo de gestão de RH, entre si, pois possibilita também o confronto com o tratamento teórico da mesma questão. Para ser efectivo, o relacionamento entre essas variáveis deverá mostrar uma tendência forte (Moura, 2000).

Esta tendência poderá ser definida pela sua força e sentido.

Entre duas variáveis, convencionalmente é utilizado um diagrama de dispersão por intermédio de dois eixos cartesianos, localizando-se cada variável em seu eixo. A força de correlação entre variáveis aumenta à medida que os pontos, no diagrama de dispersão mais compactamente se agrupam em torno de uma linha imaginária.

No que respeita ao sentido, a correlação pode ser positiva, se aos valores altos ou baixos obtidos para uma variável correspondem respectivamente outros valores altos ou baixos para a outra variável e negativa se ao contrário, aos valores altos ou baixos obtidos para uma variável correspondem respectivamente valores baixos ou altos da outra variável (Levin, 1987).

Os valores do coeficiente de correlação estão sempre entre o de correlação perfeita positiva (+1) e perfeita negativa (-1) (Downing e Clark, 2002).

Para verificação numérica (força e sentido) do correlacionamento utiliza-se usualmente o coeficiente de correlação (linear) *r de Pearson* (Levin, 1987) entre os elementos

Um modelo para a melhoria da Qualidade dos Recursos Humanos das Autarquias Locais.

constituintes do modelo (variáveis), de que se apresentam os valores obtidos, numa matriz de correlações, com o auxílio do programa SPSS série 10, na tabela 4. 4.

Tabela 4.4 - Matriz de Correlações da importância das variáveis

		Grau de importância da motivação dos RH	Importância de uma liderança eficaz	Grau de importância da visão na autarquia	Importância da estratégia para os RH	Grau de importância do desempenho dos RH	Grau de importância da comunicação	Grau de importância de formação dos RH	Grau de importância do reconhecimento individual
Grau de importância da motivação dos RH	Pearson Correlation	1,000	,252*	,145	,371**	,380**	,298**	,265*	,229
	Sig. (2-tailed)	,	,038	,243	,002	,001	,014	,030	,062
Importância de uma liderança eficaz	Pearson Correlation	,252*	1,000	,583**	,592**	,081	,396*	,299*	,141
	Sig. (2-tailed)	,038	,	,000	,000	,510	,001	,014	,255
Grau de importância da visão na autarquia	Pearson Correlation	,145	,583	1,000	,440	,155	,358	,218	,151
	Sig. (2-tailed)	,243	,000	,	,000	,209	,003	,078	,225
Importância da estratégia para os RH	Pearson Correlation	,371**	,592**	,440**	1,000	,128	,472**	,434**	,131
	Sig. (2-tailed)	,002	,000	,000	,	,303	,000	,000	,293
Grau de importância do desempenho dos RH	Pearson Correlation	,380**	,081	,155	,128	1,000	,254*	,394*	,136
	Sig. (2-tailed)	,001	,510	,209	,303	,	,036	,001	,273
Grau de importância da comunicação	Pearson Correlation	,298*	,396**	,358**	,472**	,254*	1,000	,475**	,0208
	Sig. (2-tailed)	,014	,001	,003	,000	,036	,	,000	,092
Grau de importância de formação dos RH	Pearson Correlation	,265*	,299*	,218	,434**	,394**	,475**	1,000	,105
	Sig. (2-tailed)	,030	,014	,078	,000	,001	,000	,	,400
Grau de importância do reconhecimento individual	Pearson Correlation	,229	,141	,151	,131	,136	,208	,105	1,000
	Sig. (2-tailed)	,062	,255	,225	,293	,273	,092	,400	,

* Correlação significativa ao nível de 0,05

** Correlação significativa ao nível de 0,01

Fonte: Extraído a partir do programa SPSS série 10.

Os resultados obtidos, na matriz de correlações, mostram as relações bivariadas entre as variáveis do modelo de gestão.

As variáveis relacionadas de forma mais estreita são a liderança e a estratégia, a liderança e a visão, a formação com a comunicação ou esta com a estratégia, ou ainda a formação com o desempenho; na globalidade, verifica-se uma associação bivariada entre a generalidade das variáveis com excepção do grau de importância do reconhecimento individual. Nesta variável não se verifica qualquer correlação que seja estatisticamente significativa ao nível de 5%. Se se tiver presente que o reconhecimento individual e mais propriamente o sistema de recompensas é das variáveis mais contestadas nas práticas da gestão dos recursos humanos, esta situação pode reflectir esta tendência de contestação. Em teoria este facto pode significar a existência de uma relativa autonomia e desfasamento do reconhecimento dos funcionários da função pública em relação a toda a sua gestão. De notar porém, que se aumentarmos o nível de significância de 5% para 10%, já se poderiam considerar significativas as correlações entre o reconhecimento e a motivação, bem como entre o reconhecimento e a comunicação.

Deste modo, os resultados obtidos na tabela 4.4 confirmam a interdependência entre as variáveis, reforçando a crença na validade do modelo.

4.3 - GESTÃO CORRENTE DAS VARIÁVEIS COMPONENTES DO MODELO.

Feita a “prova” da importância do conjunto das oito componentes do modelo, esta secção pretende também caracterizar a gestão actual das variáveis componentes do modelo das Autarquias Locais da Região do Algarve, fazendo uso da informação adicional obtida através dos inquéritos aos responsáveis autárquicos. Cada variável do modelo traduz-se num grupo outras questões sobre o mesmo conceito de gestão nas diversas Câmaras Municipais do Algarve. Inclui-se uma análise às sugestões dadas pelos inquiridos para melhoramento das actuais condições internas e externas da gestão autárquica.

4.3.1 – Motivação

O grau de importância média atribuída à motivação dos R. H. das Autarquia, dado pelos respondentes do inquérito em anexo, é de 4,68 (tabela 4.1), na escala de Likert adoptada. Isto significa que lhe é dada uma grande importância como factor de sucesso na gestão autárquica, assim como no contexto do modelo, como se viu na secção 4.2.2.

Vamos agora analisar, por intermédio da tabela 4.5, as respostas às questões relacionadas com o grau em que os responsáveis autárquicos conseguem gerir a motivação dos trabalhadores e o grau de motivação desses trabalhadores. Nesta tabela

estão também representadas, a quantidade de respostas obtidas, a sua distribuição de acordo com a escala utilizada e as médias correspondentes às questões descritas.

Tabela 4.5 - Motivação dos funcionários das Autarquias Locais.

Questões	Respostas obtidas	Percentagem	N.º de Respostas muito mau	N.º de Respostas mau ou baixo	N.º de Respostas razoável ou médio	N.º de respostas bom	N.º de respostas muito bom	Média
Grau em que consegue gerir a motivação dos trabalhadores.	68	100%	0	14	24	26	4	3,29
Grau de motivação actual dos quadros de pessoal	68	100 %	3	6	35	21	3	3,22

Fonte: Desenvolvido por Manuel Campeã

O grau com que actualmente os responsáveis autárquicos conseguem gerir a motivação dos trabalhadores tem um valor médio de 3,29, inferior à importância que os mesmos responsáveis lhe atribuem.

Do mesmo modo, analisando o grau de motivação actual dos quadros de pessoal das A. L., com o valor médio de 3,22, verifica-se ser ainda mais baixo do que o modo como conseguem gerir essa motivação.

Isto significa que os gerentes não conseguem gerir a motivação tão bem como acham que o deveriam fazer, o que possivelmente condiciona o grau de motivação dos trabalhadores.

No que respeita aos instrumentos que os dirigentes utilizam para motivar os trabalhadores, indicam-se na tabela 4.6 as respostas possíveis à questão “Indique os instrumentos que utiliza para motivar os trabalhadores na sua organização”; apresenta-se também quantas vezes foram escolhidas essas respostas e a sua percentagem em relação ao número total de respostas dadas. Como foram permitidas uma ou mais opções de resposta, alguns inquiridos deram mais que uma resposta, razão porque se obtiveram 89 respostas dos 68 respondentes, ou seja 130,2%.

Dos 68 responsáveis autárquicos que responderam a esta questão, 27 (39,7%) dizem não disporem de instrumentos necessários para motivar as pessoas; 4 deles,

Tabela 4.6 – Instrumentos de motivação das Autarquias

Respostas possíveis à questão: Indique os instrumentos que utiliza para motivar os trabalhadores na sua organização.		N.º de respondentes	N.º de respostas	Percentagem (%)
Não dispõe de instrumentos necessários para motivar.		68	27	39,7%
Os funcionários estão sempre motivados		68	4	5,9%
Fazem-se acções de sensibilização, acompanhamento .		68	37	54,4%
Não adianta ser motivado		68	4	5,9%
Outros instrumentos de motivação	Mais formação e empowerment.	68	4	5,9%
	Reconhecimento por objectivos traçados	68	10	14,7%
	Acabar com os contratos a prazo	68	2	2,9%
	Promover o trabalho em equipa.	68	1	1,5%
TOTAL		68	89	130,2%

Fonte: Desenvolvido por Manuel Campeã

correspondentes a 5,9% dizem que os funcionários estão sempre muito motivados e outros tantos afirmam que não adianta serem motivados, porque os funcionários públicos têm um tipo de comportamento próprio; entretanto 37 respostas (54,4%) são

dadas afirmando serem feitas acções de sensibilização, acompanhamento e reconhecimento dos trabalhos com sucesso.

Para além das alternativas de resposta constantes do questionário, são apresentadas pelos inquiridos outras formas de motivação nas Autarquias: 4 indicam mais formação e empowerment para ajudar a motivação; 2 respostas vão no sentido de acabar com os contratos a prazo, 10 no reconhecimento por objectivos e 1 sugere a promoção do trabalho em equipas.

Da leitura destes resultados pode deduzir-se que apesar da motivação ser muito importante e de se fazerem acções de sensibilização, muitos inquiridos dizem que faltam instrumentos legais para motivar as pessoas, razão porque existem dificuldades dos responsáveis autárquicos em gerir o reconhecimento e a motivação dos trabalhadores, bem como pela existência de motivação desses mesmos trabalhadores com grau mediano, quando o ideal seria um grau de motivação alto ou muito alto.

Alguns respondentes afirmam que os funcionários estão sempre motivados, e outros, dizem que os funcionários não adiantam serem motivados. Estas afirmações parecem não estar correctas, demonstrando falta de formação em termos de gestão de recursos humanos e comportamento organizacional, pois como se indicou na secção 2.3.1.2. *“interessa a motivação que produza efeitos. Estes efeitos são importantes não só para funcionário como à organização. É esta relação entre o indivíduo e a organização que interessa, já que o funcionário passa uma boa parte da sua vida no interior dessa organização, e esta necessita indubitavelmente da motivação do seu pessoal. Por isso, é necessário que a organização tenha o seu pessoal constantemente motivado (Michel, 1988)”*.

Algumas soluções apontadas pelos inquiridos, apostam na formação dos funcionários, na delegação de poderes e no reconhecimento por objectivos, o que parecem estar no caminho correcto, já que a formação das pessoas, a liderança partilhada e o reconhecimento pelo cumprimento de objectivos traçados ajudam a motivação e o consequente melhoramento do desempenho.

4.3.2 – Liderança

A liderança é vista pelos responsáveis autárquicos com um grau de importância de 4,72 numa escala de 1 a 5 (tabela 4.1). Sendo a média mais alta apresentada dentro de todas

as variáveis, os respondentes pressupõem uma grande importância para a liderança como factor de sucesso na gestão autárquica, assim como no contexto do modelo apresentado.

A tabela 4.7 mostra-nos, dentro da liderança de pessoas e processos das Autarquias, as questões relacionadas com o grau em que os responsáveis conseguem liderar processos e o grau de eficiência e eficácia dessa liderança, as frequências das respostas obtidas de acordo com a escala utilizada e as médias correspondentes às questões descritas.

Os respondentes, como responsáveis autárquicos, admitem que o grau em que conseguem, eles próprios, liderar com eficácia as pessoas e os processos da sua responsabilidade, é entre o bom e o razoável, com uma média de 3,69, na escala já descrita.

Tabela 4.7 - Liderança de pessoas e processos das Autarquias Locais.

Questões	Respostas obtidas	Percentagem	N.º de Respostas muito baixo	N.º de Respostas baixo	N.º de Respostas razoável ou médio	N.º de respostas alto	N.º de respostas muito alto	Média
Indique o grau em que consegue liderar com eficácia os processos da sua responsabilidade	68	100 %	0	1	25	36	6	3,69
Indique o grau de eficiência e eficácia da liderança da sua Autarquia	68	100 %	2	10	28	26	2	3,24

Fonte: Desenvolvido por Manuel Campeã.

O grau de eficiência e eficácia da liderança nas autarquias, apresenta algumas respostas com classificação de baixo e muito baixo. A média é de 3,24.

Isto significa que, para além de não terem muita confiança no modo como lideram, os autarcas têm menos confiança ainda nos resultados da sua liderança.

Na tabela 4.8 indicam-se os métodos com que os responsáveis autárquicos encaram a liderança nas suas Autarquias. Indica-se também o número de respondentes, a frequência de cada método e a respectiva percentagem.

Como foram permitidas uma ou mais opções de resposta, alguns inquiridos deram mais que uma resposta elegível, razão porque se obtiveram 134 respostas dos 67 respondentes, ou seja 200%.

Tabela 4.8 – Como se encara a Liderança nas Autarquias

Respostas possíveis à questão: Indique como lidera os processos da gestão autárquica.		N.º de respondentes	Frequência	Percentagem (%)
De acordo com o critério pessoal e de modo mais adequado para a Autarquia		67	21	31,3%
Pede ajuda quando necessário para liderar		67	46	68,6%
Planeia e implementa com os colaboradores responsáveis		67	32	47,8%
Não adianta correr riscos. Actua-se de acordo com o previsto na lei		67	33	49,3%
Outras respostas	Há deficiência de comunicação invertida (de baixo para cima)	67	1	1,5%
	Há deficiência de comunicação a todos os níveis	67	1	1,5%
TOTAL		67	134	200%

Fonte: Desenvolvido por Manuel Campeã

Para 21 respondentes (31,3%), a gestão autárquica conduzida segundo o critério pessoal e de modo mais adequado e proveitoso para a Autarquia, é uma das melhores opções; uma parte muito considerável, 46 respondentes (68,6%), pede colaboração em situações mais delicadas quando ultrapassam os conhecimentos próprios; em 32 casos (47,8%) há gestão partilhada e planeada com os colaboradores, e, em 33 (49,3%) segue-se a lei em vigor. Foram ainda apontados dois casos de deficiência de comunicação.

Da leitura destes resultados pode deduzir-se que apesar da liderança ser muito importante, os responsáveis não conseguem, do mesmo modo, liderar com eficácia nem obter resultados significativos dessa liderança. É necessária bastante honestidade, para ser admitido pelos próprios intervenientes, a afirmação do culto pessoal da liderança, embora o considerem vantajoso para a Autarquia, do modo pouco eficaz como conseguem liderar as pessoas da sua responsabilidade e da pouca eficiência e eficácia da liderança na sua Câmara Municipal, ou seja, dos fracos resultados obtidos; apesar de haver alguma partilha na liderança, estes resultados são também devidos às limitações impostas pela lei.

4.3.3 – Visão

A média do grau de importância atribuída à visão a longo prazo para uma Autarquia, dado pelos inquiridos numa escala de 1 a 5, é de 4,58, de acordo com a tabela 4.1. Isto pressupõe uma significativa importância para a visão, no contexto autárquico, como factor de sucesso na gestão, bem como no contexto do modelo proposto, como se viu na secção 4.2.2.

Iremos agora analisar o enquadramento da visão nas autarquias visto pelo lado dos seus responsáveis, de acordo com os resultados do inquérito. Na tabela 4.9 estão indicadas as questões relacionadas com a “visão” nas Autarquias, nomeadamente o “Grau em que consegue gerir ou mudar a visão a longo prazo” e o “Grau de adequação da actual visão no futuro da Autarquia”. O número de respostas obtidas e a respectiva percentagem em relação ao total dos inquéritos validados, a frequência de cada tipo de resposta e as médias correspondentes a cada uma das perguntas fazem também parte desta tabela.

Tabela 4.9 – Enquadramento da Visão actual, no futuro das Autarquias Locais

Questões	Respostas obtidas	Percentagem	N.º de respostas muito mau	N.º de respostas mau ou baixo	N.º de Respostas razoável ou médio	N.º de respostas bom	N.º de respostas muito bom	Média
Indique o grau em que consegue gerir ou mudar a visão a longo prazo.	66	97 %	3	11	32	20	0	3,05
Indique o grau de adequação da actual visão no futuro da Autarquia	67	98,5 %	2	10	24	27	4	3,31

Fonte: Desenvolvido por Manuel Campeã.

O grau com que actualmente os dirigentes autárquicos conseguem gerir ou mudar a visão da Autarquia tem uma média de 3,05 bastante inferior à importância que os mesmos lhe atribuem. Alguns respondentes classificam a sua própria gestão ou mudança da visão autárquica com um grau de baixo ou muito baixo.

Do mesmo modo, o grau de adequação do conceito da actual visão, no futuro da AL (3,31), em pouco melhora o cenário.

Isto significa que os gestores autárquicos não conseguem gerir, enquadrar ou adequar a actual visão tão bem como quanta importância lhe dão. Fica uma pergunta no ar: e porquê?

Na tabela 4.10 indicam-se as respostas possíveis à questão, “Indique como encara a visão para a sua Autarquia”, ou seja, que meios e métodos usam os autarcas na gestão da visão nas suas organizações; indica-se também a quantidade de vezes que cada resposta foi escolhida, assim como a respectiva percentagem em relação ao número total de respostas obtidas.

Como foram permitidas uma ou mais opções de resposta, alguns inquiridos deram mais que uma, razão porque se obtiveram 124 respostas dos 67 respondentes, ou seja 185%.

Tabela 4.10 – Como se encara a Visão nas Autarquias

Respostas possíveis à questão: Indique como encara a visão para a sua Autarquia.		N.º de respondentes	Frequência	Percentagem (%)
A visão foi proposta e dada a conhecer durante as eleições		67	19	28,3%
Depende das facilidade ou dificuldades que a gestão atravessa		67	32	47,8%
Abrangente a qualidade dos serviços, satisfação dos utentes e dos colaboradores, e progresso do município.		67	49	73,1%
A visão autárquica está implícita no cumprimento da lei em vigor.		67	21	31,3%
Outras formas de visão	A visão Autárquica é nebulosa e pouco conhecida	67	1	1,5%
	Outras respostas (desenquadradas da visão)	67	2	3,0%
TOTAL		67	124	185%

Fonte: Desenvolvido por Manuel Campeã

Para 19 respondentes (28,3%), a visão é enquadrada nas promessas eleitorais, enquanto que para 32 inquiridos (47,8%) a visão é vulnerável às maiores ou menores dificuldades que a gestão autárquica atravessa; 49 responsáveis (73,1%) indicam que a visão para a

sua Câmara abrange a qualidade dos serviços, a satisfação dos utentes e dos colaboradores, bem como o progresso do município; 21 inquiridos (31,3%) admitem que a visão para a sua Autarquia está implícita no cumprimento da lei em vigor. Finalmente, como sugestões, são apresentadas duas respostas não especificadas e desenquadradas do tema, enquanto que noutra resposta afirma-se que a actual visão é algo desconhecido e nebuloso.

Da leitura destes resultados pode deduzir-se que apesar da visão ser considerada muito importante, os responsáveis não conseguem do mesmo modo gerir ou melhorar a visão autárquica nem enquadrar a actual visão no futuro das Autarquias. Não há uma visão comum para as AL, pois uns fazem depender a visão das facilidades e dificuldades do momento, outros baseiam-se no cumprimento de decretos, alguns nas promessas eleitorais, embora um número significativo aposte numa visão para a qualidade dos serviços, satisfação dos clientes, trabalhadores e progresso do município.

4.2.3 – Estratégia

A estratégia, como planeamento e coordenação para a melhoria da qualidade dos Recursos Humanos, é vista pelos responsáveis autárquicos com um grau de importância com média de 4,49 numa escala de 1 a 5, o que parece ajudar a reforçar a importância desta variável no contexto do modelo apresentado, bem como factor de sucesso na gestão autárquica.

No que concerne ao planeamento e coordenação de estratégias de melhoria da Qualidade dos R H, apresentam-se, na tabela 4.11, as questões: “indique o grau em que cada dirigente autárquico consegue implementar estratégias de melhoria de qualidade dos R H da sua responsabilidade” e “o grau de adequação de estratégias de melhoria de qualidade dos R H em cada autarquia”; são também apresentadas a quantidade de respostas obtidas, a frequência de cada tipo de resposta e as médias correspondentes a cada uma das questões.

Tabela 4.11 – Planeamento e coordenação das Estratégias de melhoria da qualidade dos R H.

Um modelo para a melhoria da Qualidade dos Recursos Humanos das Autarquias Locais.

Questões	Respostas obtidas	Percentagem	N.º de Respostas muito mau	N.º de Respostas mau	N.º de Respostas razoável ou médio	N.º de respostas bom	N.º de respostas muito bom	Média
Indique o grau em que consegue implementar estratégias de melhoria de Qualidade dos RH.	67	98,5 %	1	8	33	22	3	3,27
Indique o grau de adequação da estratégia de melhoria de Qualidade dos RH. na sua Câmara.	68	100 %	2	16	28	17	5	3,10

Fonte: Desenvolvido por Manuel Campeã.

O grau em que cada dirigente autárquico consegue implementar estratégias de melhoria de qualidade dos R. H. da sua responsabilidade, tem valores médios próximo do razoável (3,27), bastante inferiores à importância que os mesmos lhe atribuem.

Do mesmo modo, o grau de adequação de estratégias de melhoria de qualidade dos R.H. em cada autarquia, também apresenta valor (3,10) com média bastante inferior à média que foi dada para a sua importância.

No que concerne aos modos de planeamento e coordenação de estratégias com os colaboradores, estão patentes, na tabela 4.12, os tipos de respostas possíveis. Está também indicada a quantidade de vezes que cada resposta foi escolhida e a respectiva percentagem em relação ao número total de respostas.

Como foram permitidas uma ou mais opções de resposta, alguns inquiridos deram mais que uma resposta, razão porque se obtiveram 97 respostas dos 65 respondentes, ou seja 149,2%.

Tabela 4.12 – Planeamento e coordenação de Estratégias nas Autarquias Locais.

Respostas possíveis à questão: Indique como planeia e coordena as estratégias com os seus colaboradores.	N.º de respondentes	Frequência	Percentagem (%)
Propostas de estratégias dadas a conhecer ao público durante as eleições	65	7	10,7%

Um modelo para a melhoria da Qualidade dos Recursos Humanos das Autarquias Locais.

Depende das dificuldades de gestão. Saber improvisar é importante	65	39	60,0%
A estratégia para resolução de um processo é planeada com os responsáveis	65	40	61,5%
Não são necessárias estratégias. A lei prevê todos os passos a seguir.	65	8	12,3%
Outras formas e modelos variados de planear e coordenar	65	3	4,7%
TOTAL	65	97	149,2%

Fonte: Desenvolvido por Manuel Campeã

Sete dos respondentes (10,7%), afirmam que as estratégias para a sua Autarquia foram propostas e dadas a conhecer durante as eleições; para uma boa parte (60%) dos responsáveis, as estratégias a seguir dependem das dificuldades da gestão autárquica, considerando importante saber improvisar se necessário; apesar disto, percentagem semelhante, (61,5)%, prefere planear previamente, antes de implementar; oito indivíduos (12,3%) dizem não ser necessário planeamento porque a lei prevê todos os passos a seguir, ou seja, porque o planeamento e coordenação de estratégias está implícito no cumprimento da lei em vigor.

Da interpretação destes resultados pode deduzir-se que apesar da estratégia ser considerada bastante importante, o grau com que os responsáveis conseguem implementar ou adequar estratégias de melhoria dos Recursos Humanos das Autarquias é apenas médio ou razoável. Uma parte considerável planeia, testa e implementa estratégias, com uma aposta na qualidade; outra parte, identicamente considerável, implementa-as ao sabor das facilidades ou dificuldades correntes, demonstrando falta de planeamento ou mesmo de formação. A obrigatoriedade do cumprimento de decretos e leis que gerem a actividade pública e as promessas das campanhas eleitorais, também condicionam o planeamento e coordenação de estratégias de qualidade.

4.3.5 – Comunicação

A média atribuída pelos inquiridos à importância da comunicação dos R. H. das Autarquia é de 4,32. Apesar de ser a média mais baixa de todas as variáveis é ainda bastante significativa, por estar enquadrada numa escala de 1 a 5. Isto parece querer dizer que tanto a variável como o modelo em que se insere têm bastante importância.

No que se refere à contribuição da comunicação entre funcionários e à comunicação para o exterior das Autarquias, podem ver-se, na tabela 4.13, as questões postas aos responsáveis autárquicos através do inquérito, nomeadamente o “grau de contribuição para melhorar a comunicação interna” e o “grau de adequação da comunicação interna e para o exterior”; também são apresentadas, a quantidade de respostas obtidas, em número e percentagem em relação ao total dos inquéritos validados, bem como a frequência para cada tipo de resposta e médias correspondentes.

O grau de contribuição de cada responsável autárquico para melhorar a comunicação interna numa Autarquia tem a média de 3,51. Este valor é bastante inferior à importância que os mesmos lhe atribuem.

Identicamente, analisando o grau de adequação da comunicação interna e do exterior para o exterior das Autarquias, verifica-se que o valor médio obtido é ainda mais baixo (3,27).

Tabela 4.13 – Contribuição da comunicação entre funcionários e para o exterior das Autarquias.

Questões	Respostas obtidas	Percentagem	N.º de Respostas muito mau	N.º de Respostas mau ou baixo	N.º de Respostas razoável ou médio	N.º de respostas bom	N.º de respostas muito bom	Média
Indique o grau de contribuição para melhorar a comunicação interna	68	100 %	0	7	24	32	5	3,51
Indique o grau de adequação da comunicação interna e para o exterior	67	98,5%	0	11	29	25	2	3,27

Fonte: Desenvolvido por Manuel Campeã.

As deficiências observadas são prova que os gestores camarários não conseguem, nas actuais condições socio-políticas, contribuir para o melhoramento da comunicação interna na Autarquia nem adequar a comunicação entre a Edilidade e os utentes, apesar de darem grande importância a essa mesma comunicação.

Uma boa parte da justificação destes resultados pode ser percebida a partir da tabela 4.14 que apresenta as respostas possíveis à pergunta “Indique como consegue gerir a

comunicação para o exterior e entre funcionários.” Estão também indicadas, para além do total de respondentes, a frequência e a respectiva percentagem em relação ao número de respondentes.

Como era permitido, alguns inquiridos deram mais que uma resposta, razão porque o número de respostas é de 98 em 67 respondentes, o equivalente a 146,3%.

Verifica-se que, nesta tabela 4.13 – Gestão da comunicação nas Autarquias, 53 respondentes (79,1%) dizem que a comunicação se faz só pelas vias hierárquicas institucionalizadas; 30 indivíduos (44,8%) fazem reuniões periódicas com funcionários, tendo os utentes acesso à informação necessária; 6 respondentes (9%) considera que se deve evitar a informação interna e para o exterior; outros 5 (7,4%) afirmam que as reclamações dão má imagem e que não devem ser recebidas ou respondidas. Por fim, 4 indivíduos sugerem que é necessário mais transparência, mais diálogo⁴ e melhor gestão da comunicação.

Tabela 4.14 – Gestão da Comunicação nas Autarquias

Respostas possíveis à questão: Indique como consegue gerir a comunicação para o exterior e entre funcionários.	N.º de respondentes	Frequência	Percentagem (%)
A comunicação interna faz-se pelas vias hierárquicas institucionalizadas	67	53	79,1%
Deve evitar-se informação para fora. O segredo é a alma do negócio	67	6	9,0%
Reuniões periódicas com funcionários e feedback destes. Os utentes têm acesso à informação	67	30	44,8%
Reclamações dão má imagem. Não devem ser recebidas ou respondidas	67	5	7,4%
Outras formas de comunicação:	67	4	6,0%
É necessário mais transparência, diálogo e melhor gestão da comunicação.			
TOTAL	67	98	146,3%

Fonte: Desenvolvido por Manuel Campeã

Da leitura destes resultados apresentados nesta secção, pode deduzir-se que a comunicação é considerada muito importante. Apesar disso, os responsáveis não conseguem contribuir para o seu melhoramento; não consideram igualmente, na actual

⁴ Por diálogo entende-se também comunicação transversal e invertida.

conjuntura, haver condições de implementação de comunicação interna e para o exterior da Autarquia. Apesar de alguns respondentes (30 casos) terem reuniões periódicas para permitir uma boa comunicação, a maioria admite existir na sua autarquia unicamente a via institucionalizada da comunicação de cima para baixo. Esta situação em conjunto com outras, nomeadamente “Deve evitar-se a comunicação para fora. O segredo é a alma do negócio” ou “Reclamações dão má imagem. Não devem ser recebidas ou respondidas”, indiciam pouca qualidade na comunicação, e falta de formação adequada dos responsáveis.

4.3.6 – Formação

O grau de importância atribuída à formação dos R. H. das Autarquia dado pelos inquiridos tem um valor médio de 4,60 (tabela 4.1), que parece significar que, como factor de sucesso na gestão autárquica assim como no contexto do modelo, deve ser muito importante.

No que se refere à gestão da formação dos funcionários das AL, estão patentes na tabela 4.15 as questões postas pelo inquérito aos responsáveis autárquicos, relativamente ao grau em que conseguem gerir a formação dos trabalhadores e a adequação dos actuais critérios de formação seguidos; também estão referidas, a quantidade de respostas obtidas, em número e percentagem em relação ao total dos inquéritos validados, bem como a frequência para cada tipo de resposta e médias correspondentes.

Tabela 4.15 – Gestão da formação dos funcionários das Autarquias Locais.

Questões	Respostas obtidas	Percentagem	N.º de Respostas muito mau	N.º de Respostas mau	N.º de Respostas razoável ou médio	N.º de respostas bom	N.º de respostas muito bom	Média
Indique o grau em que consegue gerir a formação dos funcionários	67	98,5 %	0	10	19	32	6	3,51
Indique o grau de adequação dos actuais critérios de formação seguidos.	66	97 %	2	9	30	24	1	3,20

Fonte: Desenvolvido por Manuel Campeã.

Apesar de atribuírem grande importância à formação dos funcionários, os responsáveis autárquicos afirmam não conseguir gerir muito bem a formação dos recursos humanos da sua responsabilidade na sua Autarquia, já que a média das respostas obtidas para a questão em apreço é de 3,51.

De igual modo, o grau de adequação dos actuais critérios de formação dos quadros de pessoal das A L é ainda mais baixo, muito próximo do razoável, na escala adoptada (3.2).

Uma boa parte da justificação destes resultados pode ser retirada da tabela 4.16 que apresenta os modos de gestão da formação dos funcionários nas Autarquias. Nesta tabela podem ver-se as respostas dadas pelos responsáveis pela gestão camarária à pergunta do questionário “Indique como gere o processo de formação do pessoal sob a sua responsabilidade”. Estão também indicadas a quantidade de vezes que cada resposta foi escolhida e a respectiva percentagem tendo em atenção o número total de respostas. Como era permitido, alguns inquiridos deram mais que uma resposta, razão porque o número de respostas é de 84 em 67 respondentes, o equivalente a 125,4%.

Tabela 4.16 – Gestão do processo da formação dos funcionários nas Autarquias

Respostas possíveis à questão: Indique como gere o processo de formação do pessoal sob a sua responsabilidade		N.º de respondentes	Frequência	Percentagem (%)
O trabalho é sempre idêntico. Não se vêem benefícios na formação		67	1	1,5%
Não há mais formação por dificuldades financeiras da Autarquia		67	32	47,8%
A formação é planeada a curto e médio prazo para as equipas		67	38	56,7%
A lei não obriga. As A. L. só devem apostar na formação se necessário		67	5	7,4%
Outras respostas:	A formação é dada conforme as estritas necessidades.	67	2	3,0%
	É necessário formação para todas as carreiras da F. P.	67	4	6,0%
	Nas Autarquias não valorizam a formação profissional	67	1	1,5%
	É necessário melhorar o nível dos formadores	67	1	1,5%
TOTAL		67	84	125,4%

Fonte: Desenvolvido por Manuel Campeã

Desta tabela (4.15) pode verificar-se que 38 respondentes (56,7%) indicam que a formação dos R. H. da sua Autarquia é planeada a curto e médio prazo, apesar de 32 indivíduos (47,8%), admitirem não haver mais formação dos recursos humanos por dificuldades financeiras; 5 indivíduos dizem que as Autarquias só devem apostar na formação quando necessário, pois a lei não obriga a dar formação aos colaboradores. Alguns respondentes apresentam sugestões pertinentes, como a necessidade de se estender a formação a todas as carreiras (4 indivíduos) ou a necessidade de se melhorar o nível dos formadores (1 indivíduo); outros ainda, dizem que a formação é dada conforme as estritas necessidades (2 indivíduos) e ainda, nas Autarquias não valorizam a formação profissional (1).

Da interpretação destes resultados pode deduzir-se que: apesar da formação ser considerada muito importante, os responsáveis pela formação não têm todos os mesmos meios nem critérios semelhantes para melhorar ou simplesmente gerir a formação; também não reconhecem esses meios e critérios como adequados à formação dos RH da respectiva Autarquia.

A formação é planeada por uma percentagem relevante mas é também descurada por quem a usa de acordo com as necessidades do momento ou das verbas disponíveis.

Nas respostas indicadas pelos inquiridos, nomeadamente, “O trabalho é sempre idêntico. Não se vêem benefícios na formação” ou “Não há mais formação por dificuldades financeiras da Autarquia”, ou “A lei não obriga. As AL só devem apostar na formação se necessário.” ou ainda “A formação é dada conforme as estritas necessidades”, nota-se grave deficiência na formação dos RH na AL onde os respondentes se integram.

4.3.7 – Reconhecimento

O grau de importância atribuído pelos inquiridos, ao reconhecimento do desempenho dos RH das Autarquias, tem uma média de 4,37. Isto parece indicar que, como factor de sucesso do modelo proposto, lhe é dada uma grande importância.

Entretanto, o mesmo não se verifica na gestão do reconhecimento, ou seja, na gestão das recompensas pelo bom desempenho dos trabalhadores das Autarquias Locais, indicada na tabela 4.17. Nesta tabela estão indicadas as questões postas aos responsáveis

autárquicos, através do inquérito em anexo, relativamente ao “Grau em que consegue gerir recompensas pelo desempenho individual” e “Grau de adequação do actual sistema de recompensas”; também são indicadas, as frequências das respostas obtidas de acordo com a escala utilizada e as médias correspondentes às questões descritas.

O grau em que cada dirigente autárquico consegue gerir as recompensas dos trabalhadores da sua responsabilidade, tem valor médio abaixo do razoável (2,67). Para este resultado contribuíram várias respostas de mau e de muito mau.

Identicamente ao caso anterior, analisadas as respostas à questão “Indique o grau de adequação do actual sistema de recompensas na sua Autarquia”, admite-se ter obtido o valor médio mais baixo até agora analisado neste trabalho (2,32). Nesta média estão incluídas 18 respostas de mau e 20 de muito mau.

Tabela 4.17 – Gestão de recompensas por bom desempenho dos trabalhadores das Autarquias Locais.

Questões	Respostas obtidas	Percentagem	N.º de Respostas muito mau	N.º de Respostas mau ou baixo	N.º de Respostas razoável ou médio	N.º de respostas bom	N.º de respostas muito bom	Média
Indique o grau em que consegue gerir recompensas pelo desempenho individual	66	97 %	11	17	24	11	3	2,67
Indique o grau de adequação do actual sistema de recompensas	66	97 %	20	18	16	11	1	2,32

Fonte: Desenvolvido por Manuel Campeã.

Neste contexto, a gestão do actual sistema de recompensas e a adequação desse sistema às Autarquias está completamente desenquadrada da realidade, ao contrário da importância que é dado ao reconhecimento, no âmbito deste modelo.

No que respeita aos instrumentos e critérios que os dirigentes utilizam para recompensar os trabalhadores, indicam-se na tabela 4.18 as respostas possíveis à questão “Indique como consegue recompensar o esforço e performance dos bons funcionários”. Indica-se

também, a quantidade de vezes que cada resposta foi escolhida e a respectiva percentagem em relação ao número total de respostas.

Como foram permitidas uma ou mais opções de resposta, alguns inquiridos deram mais que uma, razão porque se obtiveram 96 respostas em 67 respondentes, o equivalente a 143,3%.

Compensar monetariamente quem mais trabalha, é o que dizem fazer 14 respondentes (20.9%); outros 16 respondentes (23,19%) afirmam tratar todos os funcionários de igual modo e sem discriminação.

A maioria dos responsáveis que respondeu ao inquérito, no montante de 56 indivíduos (83,5%), reconhece os trabalhos bem feitos, sensibilizam, acompanham e incentivam os trabalhadores noutros trabalhos; entretanto 2 responsáveis dizem que não justifica provocar atritos desde que os trabalhos se vão fazendo.

Tabela 4.18 – Meios de recompensar o esforço e performance dos bons funcionários.

Respostas possíveis à questão: Indique como consegue recompensar o esforço e performance dos bons funcionários		N.º de respondentes	Frequência	Percentagem (%)
Mais compensações monetárias para quem mais trabalha		67	14	20,9%
Tratam-se todos os funcionários de igual modo e indiscriminadamente		67	16	23,9%
Reconhecem-se os trabalhos bem feitos. Incentivam-se os outros		67	56	83,5%
Os serviços vão-se fazendo. É preferível não provocar atritos		67	2	3,0%
Outras formas de avaliação:	A lei é rígida. Não permite mecanismos de reconhecimento	67	5	7,5%
	Mais facilidades para formação e empowerment como reconhecimento do bom desempenho.	67	3	4,5%
TOTAL		67	96	143,3%

Fonte: Desenvolvido por Manuel Campeã

Finalmente, 5 respondentes dizem que a lei é rígida e não permite mecanismos de reconhecimento, enquanto que 3 respondentes afirmam serem necessárias mais facilidades na formação e empowerment como formas de reconhecimento.

Dos resultados apurados nesta secção, pode deduzir-se que o reconhecimento é considerado muito importante, pelos responsáveis autárquicos, embora o mesmo não se possa afirmar sobre a maneira de gerir as recompensas correspondentes ao trabalho desenvolvido pelos colaboradores. De igual modo, os responsáveis também não dão o mesmo valor ao actual sistema de recompensas em vigor nas AL. Alguns admitem compensar monetariamente quem mais trabalha, embora outros digam que a lei é rígida não permitindo mecanismos de reconhecimento; a maioria reconhece de facto os trabalhos bem feitos, sensibiliza, acompanha e incentiva outros trabalhos, mas é lógico que terá de ser em conformidade com a lei.

Estes resultados parecem atribuir aos responsáveis vontade de aplicação de normas de qualidade, mesmo limitados pela lei.

4.3.8 – Desempenho

A média atribuída pelos inquiridos ao grau de importância do desempenho dos RH das AL é de 4,37 (tabela 4.1). Na escala adoptada de 1 a 5, esta média parece significar que, como factor de sucesso na gestão autárquica, assim como elemento integrante do modelo proposto, lhe é dada uma grande importância.

Entretanto, o mesmo não se verifica na actual gestão do desempenho dos RH das AL, representada na tabela 4.19. Fazem parte desta tabela, as questões postas aos responsáveis autárquicos, através do inquérito em anexo, relativamente ao “grau em que consegue gerir o desempenho dos funcionários” e “grau adequação do actual sistema de avaliação de desempenho”; estão também representadas, a quantidade de respostas obtidas, a frequência e as médias correspondentes às questões descritas.

Tabela 4.19 – Gestão do actual desempenho dos R H das Autarquias Locais

Questões	Respostas obtidas	Percentagem	N.º de Respostas muito mau	N.º de Respostas mau ou baixo	N.º de Respostas razoável ou médio	N.º de respostas bom	N.º de respostas muito bom	Média
Grau em que consegue gerir o desempenho dos funcionários.	67	98,5 %	0	4	22	36	5	3,63

Um modelo para a melhoria da Qualidade dos Recursos Humanos das Autarquias Locais.

Adequação do actual sistema de avaliação de desempenho.	67	98,5%	15	23	16	13	0	2,40
---	----	-------	----	----	----	----	---	------

Fonte: Desenvolvido por Manuel Campeã.

Ao grau como consegue gerir a participação dos trabalhadores é atribuído um valor médio de 3,63, superior a razoável mas inferior a alto. De qualquer modo, este valor é inferior ao atribuído à importância do desempenho dos trabalhadores, pelos mesmos responsáveis.

Do mesmo modo, a adequação do actual sistema de avaliação e classificação anual de serviço dos quadros de pessoal das AL, tem um valor médio de 2.40. Este valor cai abaixo do valor médio ou razoável, para os limites de uma classificação baixa ou má.

De notar que obteve várias respostas de baixo e muito baixo, não obtendo contrariamente valores de muito bom.

Na tabela 4.20 - Avaliação do desempenho dos funcionários das Autarquias pode haver justificações para estes factos. Esta tabela apresenta as respostas possíveis à questão “Indique como se reflecte o desempenho dos funcionários nas classificações de serviço”; apresenta-se também, a quantidade de vezes que cada resposta foi escolhida e a respectiva percentagem em relação ao número total de respostas.

Como era permitido, alguns inquiridos deram mais que uma resposta, razão porque o número de respostas é de 97 em 67 respondentes, o equivalente a 144,7%.

Tabela 4.20 – Avaliação do desempenho dos funcionários das Autarquias.

Respostas possíveis à questão: Indique como se reflecte o desempenho dos funcionários nas classificações de serviço.		N.º de respondentes	Frequência	Percentagem (%)
Admite-se que todos os funcionários tenham bom desempenho		67	11	16,4%
Os funcionários são todos conhecidos. A avaliação é irrelevante		67	11	16,4%
A classificação de serviço é rigorosa e equitativa		67	20	29,9%
Todos os funcionários são avaliados de acordo com o previsto na lei		67	45	67,1%
Outras respostas sugeridas	A avaliação do desempenho é feita com pouco rigor.	67	5	7,4%
	Falta inovação e comunicação para melhorar o desempenho	67	3	4,5%

Um modelo para a melhoria da Qualidade dos Recursos Humanos das Autarquias Locais.

	Nas Autarquias não valorizam o desempenho individual	67	2	3,0%
TOTAL		67	97	144,7%

Fonte: Desenvolvido por Manuel Campeã

Analisando a tabela 4.20, verifica-se que 11 respondentes (16,4%), admitem que todos os funcionários têm bom desempenho, e outros tantos inquiridos consideram a avaliação irrelevante, por não saírem daí resultados práticos.

Só 20 respondentes (29.9%) afirmam que a avaliação é rigorosa e equitativa, apesar de poder criar alguns conflitos; a maioria entretanto, 45 respondentes (67,1), dizem conformar-se com o método de avaliação instituído por lei.

Nas respostas sugeridas pelos inquiridos, 5 deles afirmam que a avaliação é feita com pouco rigor, 3 dizem que há falta de inovação e comunicação para melhorar o desempenho e 2 inquiridos afirmam que nas autarquias não se valoriza o desempenho individual.

Da leitura destes resultados pode deduzir-se que apesar do desempenho dos trabalhadores estar na ordem do dia e ser considerado muito importante, o grau com que os responsáveis conseguem gerir o desempenho dos recursos humanos da sua responsabilidade nas autarquias é apenas médio ou razoável . Também acham que o actual sistema de avaliação e classificação anual de serviço dos trabalhadores não é adequado, já que o valor médio atribuído é abaixo do valor médio.

Uma parte dos responsáveis inquiridos (20) afirma praticar uma classificação rigorosa e equitativa apesar de criar conflitos, mas a maioria admite que se restringe à aplicação do modelo de avaliação em vigor desde 1983. É tido também em conta o pouco rigor na avaliação, bem como a consequente falta de inovação⁵.

Decididamente, parece haver falta de qualidade na avaliação do desempenho, como o demonstra a quase totalidade das respostas obtidas, com excepção das 20 acima citadas, constantes da tabela 4.19.

4.4 – ANTEVISÃO DO CAPÍTULO SEGUINTE.

O Capítulo V diz respeito às conclusões de todo o trabalho referente aos quatro capítulos precedentes.

Serão feitas ordenadamente, seguindo a estrutura até agora programada. Para além das conclusões serão apresentadas sugestões e tópicos para outras investigações.

⁵ O actual modelo de avaliação do desempenho dos trabalhadores da F. P. foi introduzido em 1983. Ver secção 2.3.8.4. (2.13.4)

CAPÍTULO V

CONCLUSÃO

A elaboração desta tese, embora se tenham seguido regras de imparcialidade e de ética, foi naturalmente impulsionada por razões e motivações pessoais, como funcionário público e cidadão, ao verificar:

- o desleixo a que foram votados os funcionários durante o período do Estado Novo.
- as tentativas de reformas que os sucessivos governos pós 25 de Abril têm vindo a encenar.
- a continuidade do mau funcionamento em geral das Autarquias Locais (AL).
- a necessidade de se tentar inverter este caminho com a melhoria da qualidade dos Recursos Humanos (RH).

Foi gratificante, partir de uma proposta de estudo sobre a Qualidade dos RH das AL e ir descobrindo ao longo deste trabalho, o surgimento de novas ideias e perspectivas, que cada vez e com mais razões, se encadeavam nas precedentes. Da conjugação de todas as partes do estudo resultou o, ora apresentado, Modelo de Melhoria da Qualidade dos Recursos Humanos das Autarquias Locais.

Este modelo pretende justificar-se como tentativa de ajudar a modernizar as AL a saírem do marasmo em que se encontram, tendo em atenção que durante os 50 anos anteriores à revolução de 25 de Abril de 1974, pouco evoluíram por pouco se ter tentado e a partir de 1974, ou mais propriamente a partir de 1986, muito se tentou fazer, mas de modo tão descoordenado, que pouco ou nada se reformou.

O factor mais focado, onde incidiram quase sempre as tentativas de reforma, foi a formação dos RH. A maior parte destas iniciativas de reforma não vingou, por funcionarem como um placebo, ou por serem implementadas sem uma estratégia definida e unicamente por serem politicamente correctas (Fuller e Farrington, 2001).

Na modernização Administrativa, a qualidade em Portugal só melhorou nos contactos entre os utentes e a Administração Pública (OCDE, 1995) e na formação dos RH dos locais mais privilegiados como Lisboa e Vale do Tejo (DR.n.º283 de 9/12/00).

Ao nível mundial, as crises energéticas da Segunda metade do Século XX vieram alertar para a sobrevivência das organizações menos produtivas e acelerar a necessidade de mudança pela via da melhoria da qualidade, tanto de empresas privadas como organizações públicas, nomeadamente as AL.

Apesar de Portugal não estar isolado do mundo desenvolvido e haver o conhecimento destas mudanças, não tirou proveito disso. O mau funcionamento dos serviços públicos não se inverteu. Dever-se-ia ter acompanhado, quantitativa e qualitativamente, as mudanças na inovação do conhecimento, da informação, da tecnologia, da competitividade. Dado não termos acompanhado esta evolução Europeia e Mundial, como gerir os Recursos Humanos das AL para atingir a Qualidade Total, para o nosso tempo, é o problema que se põe, para iniciar a mudança.

De acordo com Gates (1999), o actual mundo desenvolvido teve a sua época de implementação da qualidade nos anos 80, da reorganização nos anos 90, estando agora na fase da velocidade. Para tentar acompanhar esse desenvolvimento, teremos de inverter o rumo e tentar consertadamente conjugar essas 3 fases em simultâneo.

Julga-se ter de apostar decididamente na melhoria da gestão dos recursos humanos. É com base nesta abordagem de que se apresenta o modelo composto por factores de sucesso, enquadrados nos estudos de recursos humanos e qualidade, como a motivação, visão, liderança, estratégia, formação comunicação, reconhecimento, e desempenho, com vista à melhoria da qualidade dos Recursos Humanos das Autarquias Locais.

Na tentativa de validação deste modelo e eventualmente contribuir no futuro para a definição de uma estratégia de implementação de TQM para as Autarquias, pretende-se pôr à consideração dos responsáveis autárquicos, com influência na qualidade dos RH, a importância desses factores de sucesso, ou variáveis.

Para tal, apresenta-se e explica-se cada uma das variáveis indicadas, com base no contributo de estudos e trabalhos de vários autores inseridos no âmbito da Gestão da Qualidade Total e da Gestão dos Recursos Humanos.

Este argumento (apresentação e explicação) pretende dar a informação necessária para entender o contexto geral deste trabalho e o funcionamento do modelo apresentado.

O modelo composto pelas variáveis já referidas, é representado esquematicamente pela estrutura de um ponte, cujos elementos estruturais correspondem aos mencionados factores de sucesso; a travessia desta ponte pelos RH pressupõe o reforço desses elementos estruturais à medida do seu peso, ou seja, pressupõe a melhoria contínua de qualidade das variáveis, quando os RH passam de uma organização em risco para outra com Gestão da Qualidade Total (TQM).

No início e final do percurso estão os pilares base da Liderança e do Desempenho, enquanto que a Formação e o Reconhecimento são pilares centrais. A Visão, Estratégia e a Comunicação são o caminho e os meios dos RH para atingir os fins em causa:

Da Motivação enunciam-se os conceitos e os benefícios; distingue-se Vontade de Motivação, a sua complementaridade e os efeitos de ambas que funcionam para o mesmo lado e com o mesmo fim; indicam-se os modos e meios para motivar, a influência correcta das chefias, traduzida nas recompensas, para atingir determinadas metas e objectivos (Michel, 1998), como sendo a relação que interessa ao funcionário e à organização: só interessa a motivação que produz efeitos.

São focadas as definições de Liderança, como acções da direcção para aproveitar oportunidades donde provenham vantagens competitivas.

A importância de uma liderança forte, honesta, descentralizada, com a adesão dos trabalhadores, deve estar preparada para gerir e não para administrar processos ou sistemas (Rocha, 2001). O papel dos novos líderes na mudança exige a necessidade de saber assumir e delegar responsabilidades, bem como de adoptar um estilo de liderança de cooperação, reconhecimento, tolerância, exigência, cumplicidade e interdependência. Faz-se referência à cultura e a flexibilidade cultural específica para cada Autarquia, como revolução para a mudança e como cimento de ligação dos RH e destes com todas os componentes da organização.

Apresentam-se as noções sobre a Visão e a necessidade de Visão que uma organização necessita para se projectar no futuro; apresentam-se também, as dificuldades que o sector público tem de enfrentar, a necessidade imperiosa de implementação de formas de gestão mais visíveis, activas e transparentes, sem modelos rígidos mas com essência abrangente ao desempenho quantitativo e qualitativo, estimulação da criatividade, inovação e a procura de novos desafios (Devillard, 2001).

A visão estratégica de uma organização, geralmente, faz parte das atribuições da liderança, mas deve ser divulgada e conhecida por todos os colaboradores.

Define-se em seguida Estratégia, como o conjunto de regras que orientam o comportamento das organizações (Ansoff, 1976); aponta-se a necessidade de adopção de estratégias de qualidade ao serviço dos R. H. e o empenho e postura de todos os intervenientes desde funcionários a políticos, no seio das organizações Autárquicas. Na implementação de uma estratégia para melhoria da gestão dos R.H., refere-se o papel dos factores de sucesso, como a motivação, a comunicação e formação dos intervenientes, bem como o papel da resistência à mudança; distinguem-se as estratégias para o interior e exterior e descrevem-se as diversas fases e estágios componentes de um modelo dinâmico (Cândido e Morris, 2001) e as suas vantagens sobre os modelos estáticos, assim como as condições necessárias que devem existir para implementar uma estratégia de qualidade;

Sobre a Comunicação, apresenta-se a definição, como um processo de entendimento comum através de mensagens simbólicas. Faz-se o seu enquadramento no contexto da organização, mencionando a importância da informação partilhada, da implicação do feedback e da garantia de eficácia. Faz-se referência à comunicação interna e os vários métodos de comunicação utilizados; na comunicação externa foca-se o seu propósito num processo de qualidade e da necessidade de abertura e transparência tanto de dentro para fora como de fora para dentro.

Apresenta-se também os principais tipos de barreiras à comunicação a nível pessoal e interpessoal.

A Formação dos R H é o meio mais comum para alcançar o estágio desejado de satisfação das necessidades de competência (ISO 9000:2000, 2001). É de realçar também a sua importância e o modo como é utilizada como pretensa cura de todos os

males de toda a Função Pública, bem como a sua interligação às profissões exercidas pelos trabalhadores.

Ainda sobre formação, apresentam-se dados sobre a qualificação literária dos funcionários autárquicos, as disparidades existentes interna e externamente ao mundo autárquico, assim como a importância e a necessidade imperiosa de se melhorar a formação desses funcionários.

Mostram-se as carências de técnicos especializados, o desenquadramento de algumas profissões e a responsabilidade de cada profissional reinventar a sua própria carreira.

Em seguida define-se e foca-se a importância do Reconhecimento, das recompensas intrínsecas e extrínsecas e das formas indevidas de reconhecimento; mostra-se a interacção do reconhecimento com o desempenho e a motivação, tentando visar as dificuldades de motivação dos RH autárquicos em conformidade com as recompensas auferidas, mais baixas da Europa.

Pergunta-se, com este tipo de recompensas, quantos dos trabalhadores, de classe mais desfavorecida, terão satisfeita no mínimo as necessidades fisiológicas e as de protecção e segurança propostas por Maslow (1964)? E também, que motivação poderão ter no seu trabalho e que desempenho se poderá esperar deles?

Para finalizar a descrição das variáveis é apresentado o conceito de Desempenho, bem como o conjunto de condições de humanização a atribuir aos RH para a melhoria do desempenho, relacionando esta melhoria com o aumento de qualidade de vida.

A implementação de medidas de melhoria do desempenho numa organização e no caso específico das AL, não pode ser feita numa acção isolada. Obriga a uma estratégia que inclui a melhoria contínua e progressiva da motivação dos trabalhadores, da formação adequada para as novas tarefas, da comunicação e do reconhecimento. Isto significa a substituição do actual modelo burocrático por outro mais flexível e transparente que contemple essa estratégia (Rocha, 1993a e 1993b).

A avaliação do desempenho dos RH nas Autarquias é passível de execução e de medição; entretanto apresenta várias dificuldades no que respeita a rigor e independência na atribuição de valores, pois é normalmente conotado com um certo laxismo e deliberado excesso de bondade (Nunes, 1998).

A interacção do desempenho com a produtividade dá uma indicação da eficiência e eficácia; a sua mensuração é muito difícil no contexto aplicado ao caso das Autarquias e Administração Pública em geral (Rato, 2002), por se tratar de serviços, normalmente taxados com custos simbólicos, controlados por leis que não prevêem vantagens competitivas, executados com sistemas pouco inovadores e com custos burocráticos imprevisíveis. Estatisticamente, de acordo com Abreu (1998), a produtividade em Portugal é de 46% da Espanhola. Entretanto, tendo os Municípios Portugueses 8% da despesa pública, são responsáveis por cerca de 25% do investimento em Portugal, o que denota, no cômputo geral, um certo grau de eficiência, ou de eficácia

O funcionamento e interacção entre as variáveis descritas é feito no fim da apresentação de cada uma delas, de modo a mostrar as suas dependências e as consequências que provocam umas nas outras, quando combinadas entre si. O conjunto dessas variáveis e a interacção entre elas representa o Modelo para a Melhoria da Qualidade dos Recursos Humanos das Autarquias Locais.

Depois da apresentação do modelo de melhoria dos Recursos Humanos das Autarquias Locais é necessário provar a sua importância. Para tal, foi necessário formular uma metodologia de pesquisa, ou seja promover uma investigação de modo a inquirir uma fonte idónea e colher dados que interessem todas as variáveis do modelo proposto.

Nesta investigação enveredou-se pela abordagem positivista devido à objectividade da pesquisa e à tentativa de explicar e medir a importância das diferentes variáveis componentes do modelo (Gill e Johnson, 1997).

Quanto ao método de pesquisa, optou-se pelo nomotético por ser considerado dedutivo, quantitativo, estruturado e poder estabelecer relações causais entre as variáveis; também ainda, por poder ser utilizado para descrever características de grupos, identificação de imagem de produtos, medir posicionamento de bens e serviços, encontrar pontos fortes e fracos de produtos ou organizações, segmentar mercados, etc. (Esteban e Fernández, 2000).

Assim, foi utilizada a interacção das pesquisas, descritiva e dedutiva. A pesquisa é descritiva, porque procura descrever a situação actual da Gestão dos Recursos Humanos das Autarquias Locais do Algarve em termos de cada uma das variáveis do modelo proposto; é em parte causal porque tenta validar o modelo proposto através da medição

da importância de cada uma das variáveis, não se estabelecendo porém a medida do impacto de cada variável nas restantes.

No contexto da formulação do projecto de pesquisa, o meio utilizado para obtenção dos dados, foi através de um inquérito. A fonte disponível, a quem esse inquérito foi dirigido, refere-se à população dos responsáveis com influência na qualidade dos RH de todas as AL do Algarve.

Por meio deste inquérito, pretende-se conseguir a quantidade e qualidade de informação necessária e suficiente sobre a importância das variáveis que permita aceitar ou recusar as hipóteses a testar. Quanto à sua construção, julga-se ter ser redigido e elaborado em conteúdo e forma, para fácil compreensão, de modo a superar a incapacidade e, ou má vontade dos respondentes, com a finalidade de obter uma taxa elevada de respostas (Esteban e Fernández, 2000). Também para fácil compreensão dos entrevistados, facilitar as respostas, comparação de resultados, facilitando ainda a codificação e interpretação dos resultados, foram usados dois tipos de questões, apresentadas com a mesma disposição ao longo do questionário: o primeiro com resposta de escolha múltipla de valores, usando a escala de Likert; no segundo, o respondente podia dar uma ou mais respostas (Zickmund, 2000) que se encaixassem na gestão do respectivo sistema autárquico, incluindo uma de sugestão própria, independente das indicadas.

A escolha da escala de Lickert foi feita no pressuposto de ser equilibrada, entendível pelos entrevistados, fácil de construir, de não necessitar de conhecimentos especiais e ter muitas possibilidades de tratamento quantitativo (Esteban e Fernández, 2000).

Intencionalmente foram colocadas no início e no fim do inquérito, os assuntos que se julgam ter mais importância por parte dos visados, ou seja a Motivação e o Reconhecimento, com a intenção de criar interesse pelo seu preenchimento total.

A fonte disponível seleccionada escolhida como *população-alvo* a inquirir abrange todas as AL do Algarve. Optou-se assim pelo *universo* dos responsáveis autárquicos directos, políticos ou funcionários, que possam influir na gestão da qualidade dos RH das Autarquias, que tenham a informação e se possam pronunciar sobre a importância das variáveis do modelo ou da sua actual gestão em geral. Especificamente, deste universo fazem parte os Presidentes das Câmaras, os Vice-Presidentes, os Directores de

Departamento e os Chefes de Divisão. O conjunto formado por estes parecem ser a população ideal para fornecer dados em apreço:

Em primeiro lugar serem eles que directamente fazem a gestão quotidiana dos Recursos Humanos; depois, pelo lugar que ocupam, deverão ser pessoas idóneas e com formação adequada para poderem responder a este questionário com precisão e sem dificuldades acrescidas; em terceiro lugar, por este inquérito se referir ao estudo de um tema actual e ser considerado de interesse para os autarcas e poder vir ajudar a explicar o passado recente e o momento presente das Autarquia; por último, por terem os dados disponíveis relevantes, e em quantidade suficiente.

O total de elementos do universo dos responsáveis a inquirir, nas 16 Câmaras Municipais que constituem a região, é de 142. O número de questionários definitivos enviados foi de 132, sendo os 10 restantes correspondentes a pré-testes.

Estes pré-testes ou testes piloto foram enviados a 10 pessoas idóneas, para verificar qualquer imperfeição e minimizar a possibilidade de erros nas respostas (Malhotra, 1999). Houve resposta de 8 desses testes piloto.

Após correcção, o inquérito definitivo foi enviado via postal. Tinha incluso um envelope selado com remetente dirigido ao autor, para se tornar mais fácil a devolução dos questionários preenchidos. Destes, foram devolvidos ao remetente 70 (49,3 %) e validados 68 (47,9%), após a sua verificação e selecção.

Escolheu-se a região do Algarve como zona a estudar por se julgar ser de características geográficas e climáticas próprias e diferenciadas do resto do país (Anastácio, 1993). Os factores monetários e o pouco tempo disponível do autor desta dissertação foram também decisivos nesta escolha.

A informação obtida julga-se actual, relevante, bastante precisa e coerente, bem como a necessária para conseguir a “prova” de importância que se requer.

Julga-se também que a idoneidade dos respondentes, como responsáveis autárquicos, ajudou à qualidade dos dados obtidos. Estes dados foram em seguida preparados e codificados para inserção no programa SPSS série 10, em consistência com a escolha das variáveis correspondentes às necessidades do tipo de teste.

A análise de dados pretende evidenciar os resultados considerados relevantes que justifiquem a importância dos diferentes factores de sucesso componentes do modelo proposto, para “provar a sua validade” por meio de estatísticas descritivas e testes estatísticos; pretende também, verificar a eventual associação entre variáveis deste modelo; pretende ainda, agrupar por assuntos correspondentes às variáveis do modelo proposto, todas as ideias provenientes das respostas que descrevem o actual modo de funcionamento das AL e identificar as necessidades da gestão dessas variáveis, com vista à melhoria da Qualidade dos RH.

Por estatísticas descritivas apresenta-se a média, os valores mínimos e máximos, o desvio padrão, a assimetria e a curtose das distribuições relacionadas com a importância das variáveis. Os valores apresentados sugerem que os níveis de importância dados pelos respondentes parecem constituir um indicador forte para validação do modelo.

Com os testes estatísticos, tentou-se validar o modelo com o teste *t de Student*, verificando-se que a importância média que os inquiridos atribuíram aos factores de sucesso do modelo é maior ou superior ao valor médio ou razoável da escala utilizada, o que se verifica; havendo entretanto limitações a este teste, nomeadamente da normalidade da distribuição e da aleatoriedade da amostra, optou-se *pelo teste binomial* que não verifica as limitações do anterior.

A metodologia estatística definida para a hipótese nula, H_0 , testada para cada variável, baseia-se na proporção dos inquiridos que considera o nível de importância de 4 e 5 (alto e muito alto) atribuída aos factores de sucesso do modelo, ser igual ou menor que 51%. O teste consiste na rejeição da hipótese nula quando o nível de significância é muito pequeno. Verificando-se este pressuposto em todas as variáveis, aprovou-se a hipótese alternativa H_A , em que a proporção dos inquiridos que considera o nível de importância de 4 e 5 atribuída aos factores de sucesso do modelo é maior que 51%.

De um modo geral, a correlação entre as variáveis do modelo confirmam a interdependência entre as variáveis do modelo e a necessidade de relações entre elas para procurar maior coerência que reforce a coesão do modelo. Faz excepção o grau de importância do reconhecimento, que não apresenta correlacionamento com as outras variáveis do modelo, possivelmente pela propensão à generalizada contestação a que

normalmente está sujeita e pela possível autonomia e desfasamento do reconhecimento dos funcionários da função pública em relação a toda a sua gestão.

Da gestão corrente das variáveis componentes do modelo, consegue-se depreender que se atribui uma grande importância a todas as variáveis. Porém conclui-se que os responsáveis autárquicos não conseguem gerir essas variáveis nem enquadrá-las nas Autarquias, para melhoria da qualidade dos RH com as mesmas médias que esses mesmos responsáveis atribuem à importância dessas variáveis.

As razões que explicam a incapacidade de gerir ou de enquadrar as variáveis deste modelo na gestão autárquica prendem-se por um lado com obstáculos relacionados com o cumprimento da lei em vigor, conforme se indica na tabela 5.1.

Tabela 5.1 – Gestão das variáveis condicionadas pelo cumprimento da lei em vigor.

VARIÁVEIS	RESPOSTAS DADAS PELOS RESPONSÁVEIS AUTÁRQUICOS	PERCENT.
MOTIVAÇÃO	Não dispõe de instrumentos necessários para motivar	39,7%
LIDERANÇA	De acordo com o previsto na lei. Não adianta correr riscos desnecessários	49,3%
VISÃO	A visão Autárquica está implícita no cumprimento da lei em vigor	31,3%
ESTRATÉGIA	Não são necessárias estratégias. A lei prevê todos os passos a seguir	12,3%
COMUNICAÇÃO	A comunicação faz-se pelas vias hierárquicas institucionalizadas	79,1%
FORMAÇÃO	A lei não obriga. As AL só devem apostar na formação se necessário	7,4%
RECONHECIMENTO	A lei é rígida. Os serviços vão-se fazendo	10,5%
DESEMPENHO	Todos os funcionários são avaliados de acordo com o previsto na lei	67,1%

Fonte: Desenvolvido por Manuel Campeã

Por outro lado, verifica-se existir também alguma incapacidade de gerir ou de enquadrar as variáveis deste modelo na gestão autárquica por desconhecimento ou falta de formação dos respondentes, conforme indicado na tabela 5.2.

Um modelo para a melhoria da Qualidade dos Recursos Humanos das Autarquias Locais.

Tabela 5.2 – Gestão das variáveis condicionadas pela formação dos responsáveis autárquicos.

VARIÁVEIS	RESPOSTAS DADAS PELOS RESPONSÁVEIS AUTÁRQUICOS	PERCENT.
MOTIVAÇÃO	Os funcionários estão sempre motivados e não adianta ser motivado	11,8%
LIDERANÇA	Pede ajuda quando necessário para liderar	68,6%
VISÃO	Depende das dificuldades ou facilidades que a gestão atravessa	47,8%
ESTRATÉGIA	Depende das dificuldades da gestão. Saber improvisar é importante	60,0%
COMUNICAÇÃO	Deve-se evitar a comunicação para fora. O segredo é a alma do negócio	9,0%
FORMAÇÃO	Não há mais formação por dificuldades financeiras da Autarquia	47,8%
RECONHECIMENTO	Tratam-se todos os funcionários de igual modo e indiscriminadamente	10,5%
DESEMPENHO	Os funcionários são todos conhecidos. A avaliação é irrelevante	16,4%

Fonte: Desenvolvido por Manuel Campeã

Não obstante se verifiquem alguns condicionamentos da lei, de conhecimentos ou de formação, verifica-se também que em todos os factores de sucesso e em percentagens significativas, os responsáveis autárquicos afirmam aplicar soluções compatíveis com o espírito de uma Gestão de Qualidade dos Recursos Humanos, como se verifica na tabela 5.3.

Tabela 5.3 – Gestão das variáveis - soluções compatíveis com o espírito TQM.

VARIÁVEIS	RESPOSTAS DADAS PELOS RESPONSÁVEIS AUTÁRQUICOS	PERCENT.
MOTIVAÇÃO	Fazem-se acções de sensibilização e acompanhamento	54,4%
LIDERANÇA	Nada se implementa sem um planeamento dos directos responsáveis e aprovação de todos	47,8%
VISÃO	A visão abrange a qualidade dos serviços, satisfação dos utentes, trabalhadores e progresso do município	73,1%
ESTRATÉGIA	A estratégia para resolução de um processo é previamente planeada e testada	61,5%
COMUNICAÇÃO	Há reuniões periódicas com os funcionários e feedback destes. Os utentes têm acesso à informação.	44,8%
FORMAÇÃO	A formação está planeada a curto e médio prazo para todas as equipas de trabalho	56,7%
RECONHECIMENTO	Reconhecem-se os trabalhos bem feitos. Sensibilizam-se, acompanham-se e incentivam-se os outros	83,5%
DESEMPENHO	A classificação de serviço é rigorosa e equitativa.	29,9%

Fonte: Desenvolvido por Manuel Campeã

Sintetizando, os responsáveis pelos R. H. das Autarquias:

- Dão muito valor às variáveis componentes do modelo.
- Não conseguem gerir muito bem essas variáveis para melhoria da qualidade;
- Não conseguem enquadrar as variáveis nas Autarquias, para melhoria da qualidade dos R H, com os mesmos valores atribuídos á sua importância, pois:
 - Por um lado existem limitações derivadas do cumprimento da própria lei em vigor;
 - Por outro, utilizam actos de gestão de pouca qualidade como limitação da própria formação e conhecimento em termos TQM.
- Porém, em percentagens significativas, afirmam aplicar soluções compatíveis com o espírito de uma Gestão Qualidade de Recursos Humanos.

RECOMENDAÇÕES SUGERIDAS AOS RESPONSÁVEIS

1 – Implementar uma nova gestão pública que inclua um modelo compatível com o espírito de uma Gestão de Qualidade dos Recursos Humanos. Deverá ser baseada na visão estratégica de uma liderança eficaz e honesta, de motivação, de planeamento, de comunicação e reconhecimento dos colaboradores, para melhoria contínua da sua participação, e obtenção de melhores e mais serviços, por menores custos.

2 – Aceitar, compreender e gerir as mudanças necessárias para implementação contínua e gradual de uma cultura virada para a satisfação dos clientes internos e externos e o progresso do município.

3 – Desburocratizar métodos e processos de trabalho, com descentralização e delegação de poderes, numa óptica de melhoria da eficiência e eficácia organizacional no contexto custo/benefício;

4 – Qualificar os funcionários, por forma a motivá-los para a mudança, e neutralizar as resistências que um processo de modernização necessariamente acarreta.

5 – Remunerar os funcionários individualmente ou em grupo, em função da produtividade, e dos objectivos atingidos, tendo por base um sistema credível de avaliação do desempenho.

6 – Valorizar a formação, aproveitar as tecnologias da informação e as virtualidades da sociedade de informação em que vivemos, para facilitar a comunicação entre serviços e entre estes e os utentes.

7 – Separar a acção política da acção dos serviços públicos prestados aos utentes, orientando a sua definição e execução para as necessidades sentidas e manifestadas pelos seus destinatários, sem interferências de interesses terceiros.

8 – Alertar os governantes para os factos limitativos e impeditivos da lei e criar condições necessárias e suficientes para aplicação de princípios de Gestão de Qualidade

Total nas Autarquias Locais; simultaneamente exigir idoneidade e responsabilidade profissional a todos os intervenientes.

9 – Evitar os erros cometidos por outros países nos exageros da mudança dos serviços públicos para privados, conservando os princípios de satisfação dos clientes internos e externos, e não se servir deles para satisfação dos serviços públicos; ter em conta que alguns dos erros actuais das AL e AP em geral, radicam precisamente na má imitação da gestão empresarial.

10 – Apostar nas pessoas, como seres humanos, como a verdadeira chave para o sucesso, dando-lhes condições nas organizações autárquicas, para substituir o poder pela responsabilidade, o medo pela confiança, a competição pela cooperação, as ideias pelas desculpas,...

PISTAS PARA INVESTIGAÇÃO

Este trabalho foi efectuado com base nos conhecimentos e recolha de informações provenientes das Autarquias Locais da região do Algarve e para as quais se resume, na actual conjuntura social e política, o modelo apresentado.

Pensa-se que poderá servir de base a outras investigações de cariz idêntico, ou seja para as Autarquias Locais de outras regiões do país.

A Administração Central, e a Administração Pública em geral, embora com condições de trabalho diversas, têm por base os mesmos princípios em servir os utentes, pelo que se julga que poderão beneficiar de algumas destas ideias noutras investigações similares.

BIBLIOGRAFIA

Abreu, V. (1998) Avaliação e administração Local, Sessão 7 da acta geral do 1º encontro do INA - *Avaliação na administração pública*, Lisboa, Fundação Gulbenkian, 233-236.

Adams, J. S. e W.B. Rosebaum (1962) The relationship of Worker Productivity to Cognitive Dissonance About Wages Inequities, *J. Appl. Psychol.*, n.º 42.

Almodôvar, F (2002), O Panorama da Gestão do pessoal nos serviços Públicos, coordenação de Elias Quadros, 3º encontro do INA, *A Reinvenção da função pública*, Fundação Gulbenkian, Lisboa, 291-306.

Amaral, L. A. M. e L. D. Santos (2000) Gestão autárquica, coordenação de Elias Quadros, Sessão 13 do 2º encontro do INA - *Moderna gestão pública*, Lisboa, Fundação Gulbenkian, 407-432.

Anastácio, J. A. F. (1993) *Algarve – Que Região*, trabalho de fim de curso de economia, Universidade de Évora.

Aníbal, A. A. (2000) Métodos de gestão moderna, coordenação de Elias Quadros, Sessão 3 do 2º encontro do INA - *Moderna gestão pública*, Lisboa, Fundação Gulbenkian, 163-165.

Ansoff, & Mcdonnell (1990)

Ansoff, I. (1977) *Estratégia Empresarial*, tradução de Antonio Zoratto Sanvicente, S. Paulo, McGraw Hill.

Ansoff, I., R. P. Declerck e R. L. Haies (1976) *From Strategic Planing to Strategic Management*, London, John Williamsons.

Antunes, E. (2002) Reinventar a governação reforçando a cidadania, coordenação de Elias Quadros, 3º encontro do INA - *A Reinvenção da função pública*, Lisboa, Fundação Gulbenkian, 125-141.

Araújo, J. F. F. E. (1999) Continuidade e Mudança nas Organizações Públicas: A Experiência da Reforma do Reino Unido, REFORMAR a Administração Pública: Um Imperativo, *Forum 2000*, Lisboa, Edição do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 71-81.

Araújo, J. F. F. E. (1998) Hierarquia, mercado e networks, controlo e avaliação no Reino Unido, Sessão 10 da acta geral do 1º encontro do INA - *Avaliação na administração pública*, Lisboa, Fundação Gulbenkian, 291-309.

Armstrong, M. e P. Long (1994) *The Reality of Strategic HRM*, London, Institut of Personal Development.

Armstrong, M.(1989) *Personnel and Botton Line*, London, Institute of Personnel Management.

Baron, N. J. e M. D. Kreps (1999) *Strategic Human Resources, frameworks for general managers*, John Wiley & Sons Inc, New York, Library of Congress Cataloging-in-Publication Data.

Barradas, J. (2002) A gestão dos recursos humanos nas autarquias locais, coordenação de Elias Quadros, 3º encontro do INA - *A Reinvenção da função pública*, Lisboa, Fundação Gulbenkian, 311-326.

Barreto, A. (2002) A agenda da reinvenção da função pública, coordenação de Elias Quadros 3º encontro do INA - *A Reinvenção da função pública*, Lisboa, Fundação Gulbenkian, 105 -113.

Bell, J. (1997) *Como realizar um projecto de investigação*, 1ª Edição, Lisboa, Editora Gradiva.

Bento, L. (2002) A gestão do pessoal nos serviços públicos, coordenação de Elias Quadros, 3º encontro do INA - *A Reinvenção da função pública*, Lisboa, Fundação Gulbenkian, 289-290.

Bilhim, J. A. F. (2002) Cultura de responsabilização, coordenação de Elias Quadros, 3º encontro do INA, *A Reinvenção da função pública*, Fundação Gulbenkian, Lisboa, 449-454.

Bilhim, J. A. F. (2001) *Teoria Organizacional, Estrutura e pessoas*, 2ª edição, Instituto Superior de Ciências sociais e Políticas, Universidade Técnica de Lisboa.

Bilhim, J. A. F. (2000) Envolvente da gestão pública, coordenação de Elias Quadros, Sessão 1 do 2º encontro do INA - *Moderna gestão pública*, Lisboa, Fundação Gulbenkian, 117-123.

Botelho, L. C. (2002) Gerir Pessoas na Função Pública – Utopia ou Realidade, , coordenação de Elias Quadros, 3º encontro do INA, *A Reinvenção da função pública*, Fundação Gulbenkian, Lisboa, 351-360.

Bouckaert, G. (1998) Medição e gestão da performance no contexto do sector público, conferência da acta geral do 1º encontro do INA - *Avaliação na administração pública*, Lisboa, Fundação Gulbenkian, 57-71 .

Burstein, G. (1987) *Organizational Behavior*, McGraw-Hill International Editions, Management Series pp383 a pp391.

Câmara, P. B. (2000) *Os sistemas de recompensas e a gestão estratégica de recursos humanos*, 1ª edição, Lisboa, Publicações D. Quixote.

Câmara, P. B., P. B. Guerra e J. V. Rodrigues (1997) *Humanator*, 1ª Edição, Lisboa, Publicações D. Quixote.

Campbell, C.(2000) Modelos e valores da Moderna gestão pública, coordenação de Elias Quadros, Conferência do 2º encontro do INA - *Moderna gestão pública*, Lisboa, Fundação Gulbenkian, 35-41.

Campos, A. C. (2002) Das queixas às satisfações: dos riscos às oportunidades, coordenação de Elias Quadros, 3º encontro do INA - *A Reinvenção da função pública*, Lisboa, Fundação Gulbenkian, 115-120.

Campos, A. C. (2000) Moderna gestão pública: dos meios aos resultados, coordenação de Elias Quadros, 2º encontro do INA - *Moderna gestão pública*, Lisboa, Fundação Gulbenkian, 7-17.

Cândido, C. J. F. (2001) A contingent strategic framework, *The international journal of applied management*, vol.2 n.º3, 139-156.

Cândido, C. J. F. (2001), *The implementation of service quality strategy - Application to the Algarve Hotel Industry*, A Thesis for the degree of Doctor of Philosophy, Sheffield Hallam University, Sheffield, 215-232.

Cândido, C. J. F. (1995) *A Utilidade dos Quadros Conceptuais de Estratégia Empresarial e o Conceito de Estratégia*, Dissertação de mestrado, Lisboa, INDEG/ISCTE, 24-30.

Cândido, C. J. F. e D. S. Morris (2001) The implications of service quality gaps for strategic implementation, *Total Quality Management*, Vol. 12 n.ºs 7,8, 825-833.

Cândido, C. J. F. e D. S. Morris (2000) Charting service quality gaps, *Total Quality Management*, Vol. 11 n.ºs 4,5 e 6, 463-472.

Canotilho, J. J. G. (2000) Paradigmas de Estado e paradigmas de administração pública, coordenação de Elias Quadros, Conferência do 2º encontro do INA - *Moderna gestão pública*, Lisboa, Fundação Gulbenkian, 21-34.

Carvalho, N. P. (2000) Gestão baseada em projectos: um instrumento para a moderna administração pública, coordenação de Elias Quadros, Sessão 3 do 2º encontro do INA - *Moderna gestão pública*, Lisboa, Fundação Gulbenkian, 167-186.

Caupers, J. (1998) Controlo institucional e avaliação, sessão 4 da acta geral do 1º encontro do INA - *Avaliação na administração pública*, Lisboa, Fundação Gulbenkian, 175-176.

Ceitel, M. (2000) O papel da formação no desenvolvimento de novas competências, organização de António Caetano e Jorge Vala, Edição nº1, Cap XI de *Gestão de Recursos Humanos, contextos, processos e técnicas*, Lisboa, Editora RH, 325-355.

Chiavenato, I. (1999) *Gestão das Pessoas*, 11ª tiragem, Rio de Janeiro, Editora Campos.

- Coissoró, N. (2002) A produtividade na função pública, coordenação de Elias Quadros, 3º encontro do INA - *A Reinvenção da função pública*, Lisboa, Fundação Gulbenkian.
- Correia, F. (1998) Recenseamento Geral da Função Pública, *A Gestão da Produtividade na Administração Pública, Forum 2000*, Lisboa, Edição do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 19-31.
- Corte-Real, I. (2002) Carreiras e progressão, coordenação de Elias Quadros, 3º encontro do INA - *A Reinvenção da função pública*, Lisboa, Fundação Gulbenkian, 345-349.
- Corte-Real, I. (1999) O Capital Humano na Função Pública, Investir no Homem, *A Administração Pública no Limiar do Século XXI*, Execução gráfica Sersilito Empresa gráfica Lda, Maia, Edição INA – Instituto Nacional de Administração 35-45.
- Cravinho, J. (2000) Um contributo pessoal para um novo paradigma de organização e gestão da administração pública, coordenação de Elias Quadros, conferência de 2º encontro do INA - *Moderna gestão pública, Lisboa*, Fundação Gulbenkian, 99-114.
- Crosby, P. B. (1979) *Quality is free: The Art of Making Quality Certain*, New York, New American Library.
- Crosby, P. B. (1996) *Quality is free*, New York, McGraw – Hill.
- Cruz, C. V. e O. Carvalho (1998) *Qualidade, Uma Filosofia de Gestão*, 3ª Edição, Lisboa, Texto Editora.
- Cruz, J. M. T. (2002) A influência dos funcionários no processo de decisão política, coordenação de Elias Quadros, 3º encontro do INA - *A Reinvenção da função pública*, Lisboa, Fundação Gulbenkian, 149-156.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C. e Cabral-Cardoso, C. (2003), *Manual de Comportamento Organizacional e de Gestão*, 1ª edição, Lisboa, Editora R. H. Lda.
- Dale, B. e C. Cooper (1995) *Qualidade Total e Recursos Humanos*, 1ª edição, Lisboa, Editorial Presença.
- Daniel, W. W (1990) *Applied Nonparametric Statistics*, 2nd edition, Boston, PWS-KENT Publishing Company.
- Deming, W. E. (2000) *Out of the Crisis*, London, The Massachusetts Institute of Technology Press.
- Deming, W. E. (1986) *Out of the Crisis*, Cambridge, The Massachusetts Institute of Technology Press.
- Davis, D. e R. Cosenza (1988) *Business Research for Decision Making*, Boston, PWS – KENT Publishing Company.
- Devillard, O. (2001) *A dinâmica das equipas*, tradução de Manuela Manta, Lisboa, Bertrand Editora.

Dowdy, S. e S. Wearden (1991) *Statistics for Research*, 2nd edition, New York, John Wiley and Sons.

Downing, D. e J. Clark (2002) *Estatística Aplicada*, tradução de Alfredo Alves de Farias, 2ª edição, S. Paulo, Editora Saraiva.

Dror, Y. (2000) Os grandes desafios da moderna gestão pública: trajetórias a seguir, coordenação de Elias Quadros, conferência do 2º encontro do INA - *Moderna gestão pública*, Lisboa, Fundação Gulbenkian, 43-53.

Drucker, P. F. (2001) *O Melhor de Peter Drucker, A sociedade*, tradução de Edite Sciulli, S. Paulo, Editora Nobel S.A.

Esteban, I. D. e E. A. Fernández (2000) *Fundamentos y Tecnicas de Investigacion Comercial*, 5ª edición, Madrid, ESIC editorial.

Fayol, H. (19) *Administração Industrial e Geral*, tradução de Eng. João Alberto Myre Dores, Rio de Janeiro, Biblioteca da Empresa Moderna.

Feigebaum, A. V. (1985) *Total Quality Managment*, 3rd editon, Singapore, McGraw Hill.

Ferlie, E., Ashburner L., Fitzgerald, L. e Pettigrew, A. (1999) *A Nova Administração Pública em Acção*, tradução de Sara Rejane de Freitas Oliveira, Brasília, ENAP, Editora Universidade de Brasília.

Fischer, A. L. (2002) Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas, *As Pessoas na Organização*, S. Paulo, Editora Gente, pp11 a pp34.

French, J.R.P. e R.D. Caplan (1973)

Friedman, B., Hatch, J. e D. M. Walker (2000) *Como atrair, Gerenciar e Reter CAPITAL HUMANO – da promessa à realidade*, tradução de Flávio Jardim de Azevedo, 2ª edição, S. Paulo, Editora Futura.

Fernandes, A. e A. Caetano (2000) Avaliação do desempenho, organização de António Caetano e Jorge Vala, Edição nº1, Cap XII de *Gestão de Recursos Humanos, contextos, processos e técnicas*, Lisboa, Editora RH, pp389 a pp441.

Fernandez, Angel e Outros, (1995) *Flexibilidade – Eurotecnet*.

Fuller, J. e J. Farrington (2001) *Da Formação ao Aperfeiçoamento do desempenho*, tradução de Maria Moura Ramos e Tatiana Carvalho Homem, Coimbra, Editora Quarteto.

Galpin, T. J. (2000) *O Lado Humano da Mudança*, tradução de Regina Monteiro, Lisboa, Edições Sílabo.

- Gameiro, M. (2002) O gestor da administração pública: do potencial à performance, coordenação de Elias Quadros, 3º encontro do INA - *A Reinvenção da função pública*, Lisboa, Fundação Gulbenkian, 469-481.
- Gil, A. C. (1994) *Administração de Recursos Humanos*, 1ª edição 5ª tiragem, S. Paulo, Editora Atlas S. A.
- Gil, A. C. (1994) *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*, 4ª edição, S. Paulo, Editora Atlas S.A.
- Giroire, J. (1985) *La Volonté Strategique de l'Enterprise*, Paris, Les editions ESF.
- Gomes, D. (2000) *Cultura Organizacional, Comunicação e identidade*, Coimbra, Editora Quarteto.
- Gomes, T. S. (2002) Recrutamento e formação, coordenação de Elias Quadros, 3º encontro do INA - *A Reinvenção da função pública*, Lisboa, Fundação Gulbenkian, 327-330.
- Gore, A. (1996) reinventar a Administração Pública – Da Burocracia à Eficácia, 3ª edição, versão de José de Magalhães, Lisboa, Quetzal Editores.
- Guimarães, R. C. (2002) A gestão na administração pública, coordenação de Elias Quadros, 3º encontro do INA - *A Reinvenção da função pública*, Lisboa, Fundação Gulbenkian, 209-212.
- Haig B., D. S. Morris (2001) *Total Quality Managment*, Sheffield Hallam University, Sheffield.
- Haywood-Farmer, J. (1988) A conceptual Model of Service Quality, *Journal of operations and production management*, vol. 8 n.º6, 19-29.
- Hersey, P., K. Blanchard (1986) *Psicologia para Administradores*, As teorias e as técnicas da liderança situacional, tradução da equipe CPB Edwin A. Royer. S. Paulo, Editora Pedagógica Universitária.
- Herzberg, F.(1996) *A teoria Motivação - Higiene*, Lisboa, Editora D. Quixote.
- Hill, M. M. e A. Hill (2002) *Investigação por Questionário*, 2ª edição, Lisboa, Edições Sílabo.
- Hill, M. M. e A. Hill (2000) *Investigação por Questionário*, Lisboa, Edições Sílabo.
- Ilharco, J. (2000) Deontologia do serviço público, coordenação de Elias Quadros, Sessão 11 do 2º encontro do INA - *Moderna gestão pública*, Lisboa, Fundação Gulbenkian, 353-358.
- Ilharco, J. (1998) Avaliação e renovação na administração, Sessão 10 da acta geral do 1º encontro do INA - *Avaliação na administração pública*, Lisboa, Fundação Gulbenkian, 289-290.

- Ishicawa, K. (1985) *What is Total Quality Control – The Japanese Way*, Englewood Cliff, Prentice Hall.
- Jeffries
- Johnson, G. e K. Scholes (1997), *Exploring Corporate Strategy*, 4th Edition, Padstow Cornwall, T.J. International Ltd.
- Jonhson, R. A. e G. K. Bhattacharyya (1996) *Statistics – Principles and Methods*, 3rd edition, New York, John Wiley and Sons.
- Juran, J. M e A. B. Godfrey (1999) *Juran’s Quality Handbook*, 5th edition, New York, McGraw Hill.
- Juran, J. M. e F. M. Gryna (1993) *Quality Planning and Analysis*, Third Edition, Singapore McGraw-Hill International Editions.
- Juran, J. M. (1989) *Juran on Leadership for Quality*, New York, Free Press.
- Kanholm, J. (1998) *ISO 9000 explicada*, 1ª Edição 5ª tiragem, S. Paulo, Editora Pioneira.
- Kanji, G. K. (1995) *Total Quality Managment, proceedings of the first world congress*, Sheffield, Sheffield Hallam University.
- Kanji, G. K. e Sá, P. M. (2003) Sustaining healthcare excellence through performance measurement, *Total Quality Management*, vol. 14 n.º3, Sheffield, Taylor & Francis Ltd, 269-289.
- Kennedy, C. (2000) *O Guia dos Gurus*, tradução de Maria Clara de Biase, Rio de Janeiro, Editora Record.
- Kotler, P. (1999) *Marketing para o Século XXI*, tradução de Cristina Balzán, S. Paulo, Editora Futura.
- Kovács, I. (1991) Inovação Tecnológica e Novas Qualificações na Indústria, *Conferência Nacional Novos Rumos para o Ensino Tecnológico e Profissional, Actas da Conferência Nacional GETAP*, Lisboa Ministério da Educação, 115-128.
- Kusek, J. Z. (1998) Mudar a administração: a experiência americana, coordenação de Elias Quadros, conferência da acta geral do 1º encontro do INA - *Avaliação na administração pública*, Lisboa, Fundação Gulbenkian, 73-86.
- Levin, J. (1987) *Estatística Aplicada a Ciências Humanas*, 2ª edição, tradução de Sérgio Francisco Costa, S. Paulo, Editora Harbra Lda.
- Levy-Ledoyer, C. (1990) *Avaliação do Pessoal na Empresa*, Lisboa, Biblioteca Gestão Moderna.

Lopes, E. (2002) Economia e produtividade na função pública, coordenação de Elias Quadros, 3º encontro do INA - *A Reinvenção da função pública*, Lisboa, Fundação Gulbenkian, 13-27.

Lopes, H. M. M. V. A. (2002) O tribunal de contas e o controlo da função pessoal na administração pública, coordenação de Elias Quadros, 3º encontro do INA - *A Reinvenção da função pública*, Lisboa, Fundação Gulbenkian, 509-519.

Luft, J. e H. Ingham (1984) *Group Process: Na Introduction to Group Dynamics*, Mountain View, CA: Mayfield.

Maia, S. I. S. e C. F. S. C. Machado (2002) Motivação e satisfação na administração pública: análise de um caso, coordenação de Elias Quadros, 3º encontro do INA - *A Reinvenção da função pública*, Lisboa, Fundação Gulbenkian, 407-429.

Machado, E. (1998) A Avaliação do Desempenho dos Funcionários Públicos, *A Gestão da Produtividade na Administração Pública, Forum 2000*, Lisboa, Edição do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 145-156.

Machado, M. L. H. V. (2002) Nova postura função da pública face ao cidadão, coordenação de Elias Quadros, 3º encontro do INA - *A Reinvenção da função pública*, Lisboa, Fundação Gulbenkian, 249-268.

Machado, M. L. H. V. e M. L. C. Conceição (2000) Transparência e desburocratização no sistema de contratação pública, coordenação de Elias Quadros, Sessão 5 do 2º encontro do INA - *Moderna gestão pública*, Lisboa, Fundação Gulbenkian, 219-232.

Madureira, C. (2002) A avaliação do desempenho no contexto da administração pública, coordenação de Elias Quadros, 3º encontro do INA - *A Reinvenção da função pública*, Lisboa, Fundação Gulbenkian, 487-500.

Madureira, C. (2000) Modelos de organização do trabalho antropocêntricos: barreiras e constrangimentos, coordenação de Elias Quadros, Sessão 4 do 2º encontro do INA - *Moderna gestão pública*, Lisboa, Fundação Gulbenkian, 191-213.

Mark, R. (1996) *Research Made Simple*, USA, Sage Publications.

Marques, J. P. S. (1998) Relação entre a classificação dos agentes públicos e a percepção da qualidade dos serviços pelos utentes: um estudo exploratório, Sessão 8 da acta geral do 1º encontro do INA - *Avaliação na administração pública*, Lisboa, Fundação Gulbenkian, 257-268.

Martins, J. A. F. (2002) Papel dos administradores públicos, coordenação de Elias Quadros, 3º encontro do INA - *A Reinvenção da função pública*, Lisboa, Fundação Gulbenkian, 465-468.

Martins, J. M. (1998) Um Modelo para a Excelência na Administração Pública, *A Gestão da Produtividade na Administração Pública, Forum 2000*, Lisboa, Edição do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 181-202.

Melo (2000)

Menchero, M. A. (2002) O processo de recrutamento na administração pública: avaliação do sistema, do método e do procedimento, coordenação de Elias Quadros, 3º encontro do INA - *A Reinvenção da função pública*, Lisboa, Fundação Gulbenkian, 331-343.

Michel, S. (1988) *Gestão das motivações*, tradução de António M. Magalhães e Maria Gorete de Sousa, Porto, Rés – Editora Lda.

Mintzberg, H., J. B. Quinn e S.Ghoshal (1999) *El Proceso Estratégico*, Edición europea revisada, Madrid, Prentice Hall Iberia S.R.L.

Mintzberg, H. (1995) *Estrutura e Dinâmica das Organizações*, Publicações D. Quixote, Lisboa.

Mintzberg, H. (1991) Research notes and communications , learning 1, planning 0, replay to Igor Ansoff, *Strategic Management Journal*, vol 12, 463-466.

Mintzberg, H. (1990) The Design School: reconsidering The Basic Premises of Strategic Management, *Strategic Management Journal*, vol 11, 171-195.

Mintzberg, H. (1989) *Mintzberg on Management, Inside our Strange World of Organizations*, Collier Macmillan Publishers, London.

Mintzberg, H. (1989) *Visionary Leadership and Strategic Management*, Strategic Management Journal, vol 10, Montreal, John Wiley & Sons Ltd.

Moller, C. e J. Barlow (1999) *Reclamação de Cliente? Não tem melhor Presente*, tradução de David Aparício Kohler, S. Paulo, Editora Futura.

Moniz, J. V. (2000) Novos modelos de gestão pública, coordenação de Elias Quadros, Sessão 2 do 2º encontro do INA - *Moderna gestão pública*, Lisboa, Fundação Gulbenkian, 145-147.

Morais, C. (1998) Conceitos e Perspectivas de avaliação, Sessão 1 da acta geral do 1º encontro do INA - *Avaliação na administração pública*, Lisboa, Fundação Gulbenkian, 113-116.

Moreira, J. M. (2000) Ética e administração pública, coordenação de Elias Quadros, Sessão 11 do 2º encontro do INA, *Moderna gestão pública*, Lisboa, Fundação Gulbenkian, 359-388.

Moura, P. (1998) Experiências de avaliação, Sessão 9 da acta geral do 1º encontro do INA - *Avaliação na administração pública*, Lisboa, Fundação Gulbenkian, 269-270.

Moutinho, J. L. (2002) As tecnologias da informação e a reinvenção da administração pública, coordenação de Elias Quadros, 3º encontro do INA - *A Reinvenção da função pública*, Lisboa, Fundação Gulbenkian, 437-448.

- Muñoz, J. R-A. (2002) Dimensão ética da vida local, coordenação de Elias Quadros, 3º encontro do INA - *A Reinvenção da função pública*, Lisboa, Fundação Gulbenkian, 91-103.
- Nabais, J. (1998) *Avaliação dos agentes administrativos*, Sessão 8 da acta geral do 1º encontro do INA - *Avaliação na administração pública*, Lisboa, Fundação Gulbenkian, 253-255.
- Nabais, J. (2000) Gestão dos recursos humanos, coordenação de Elias Quadros, Sessão 4 do 2º encontro do INA, *Moderna gestão pública*, Lisboa, Fundação Gulbenkian, 187-189.
- Nabais, J. (2002) Função pública e cidadania, coordenação de Elias Quadros, 3º encontro do INA, *A Reinvenção da função pública*, Lisboa, Fundação Gulbenkian, 245-248.
- Normas ISO9000:2000 (2001) Manual Prático para a Certificação e Gestão da Qualidade, Cláusula 6 – Gestão dos Recursos Humanos, sub-cláusula 6.1 – Provisão de Recursos, sub-cláusula 6.2 – Recursos Humanos.
- Nunes F. e J. Vala (2000) Cultura organizacional e gestão dos recursos humanos, organização de António Caetano e Jorge Vala, Edição nº1, Cap V de *Gestão de Recursos Humanos, contextos, processos e técnicas*, Lisboa, Editora RH, 119-149.
- Nunes, J. F (1998) Avaliação económica no sector público: experiências na Suécia, Sessão 9 da acta geral do 1º encontro do INA - *Avaliação na administração pública*, Lisboa, Fundação Gulbenkian, 271-287.
- Nunes, P. (1998) Sentido e Alcance dos Normativos Legais Sobre a Avaliação do Desempenho como Indicador de Gestão, *A Gestão da Produtividade na Administração Pública, Forum 2000*, Lisboa, Edição do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 95-125.
- Oakland, J. S. (1994) Gerenciamento da Qualidade Total, tradução de Adalberto Guedes Pereira, S. Paulo, Editora Nobel S. A.
- Oakland, J. S. (1989) *Total Quality Managment* – Butterworth , Heinemann Ltd.
- Orvalho, J. (1998) Avaliação da qualidade, Sessão 11 da acta geral do 1º encontro do INA - *Avaliação na administração pública*, Lisboa, Fundação Gulbenkian, 311-312.
- Parasuraman, A., V. A., Zeithaml e L. L. Berry (1988) Servqual: a multiple-item scale for mesuring consumer perceptions of service quality, *journal of retailing*, volume 64, number 1, spring 1988, 12-24.
- Parasuraman, A., V. A., Zeithaml e L. L. Berry (1985) A conceptual model of service quality and its implications for future research, *journal of marketing*, volume 49, Fall 1985, 41-50.

- Pereira, L. C. B. (2000) A reforma gerencial da administração pública brasileira de 1995, coordenação de Elias Quadros, Conferência do 2º encontro do INA, *Moderna gestão pública*, Lisboa, Fundação Gulbenkian, 55-72.
- Peretti, J. M. (1997) Recursos Humanos, tradução de Mário Ceitil, Lisboa, edições Sílabo Lda.
- Peters, T. (2000) *Reinventando o Trabalho*, tradução de Maria José Cyhlar Monteiro, Rio de Janeiro, Editora Campus.
- Peters, T., B. Waterman (1995) *Na Senda da Excelência*, tradução de J. Marques Henriques, Lisboa, Publicações D. Quixote.
- Pettigrew A., E (1998) *Making Change for Competitive Success*, 1st edition, Oxford, Blackwell Business.
- Pettigrew, A., R. Whipp (1993) *Managing Change for Competitive Success*, Hartnolls Limited, Bodwin, Cornwall.
- Pettigrew A., E. Ferlie e L. Mckee (1992) *Shaping Strategic Change*, London, Sage Publications Ltd.
- Pollit, C. (1998), *Papéis alternativos para avaliação no processo de reforma da gestão pública*, conferência da acta geral do 1º encontro do INA - *Avaliação na administração pública*, Lisboa, Fundação Gulbenkian, pp45 a pp56.
- Porter, M. (1999) Competição, estratégias competitivas essenciais, tradução de Afonso Celso da Cunha Serra, 3ª edição, Rio de Janeiro, Editora Campus.
- Proença, J. (1999) O Capital Humano na Função Pública, Investir no Homem, *A Administração Pública no Limiar do Século XXI*, Execução gráfica Sersilito Empresa gráfica Lda, Maia, Edição INA – Instituto Nacional de Administração 47-52.
- Rato, H. (2002) Produtividade nos serviços públicos: tendências e perspectivas, coordenação de Elias Quadros, 3º encontro do INA - *A Reinvenção da função pública*, Lisboa, Fundação Gulbenkian, 365-377.
- Rato, H. (2002) Avaliação do desempenho, coordenação de Elias Quadros, 3º encontro do INA - *A Reinvenção da função pública*, Lisboa, Fundação Gulbenkian, 483-486.
- Rattner, H. (1999) *Liderança para uma Sociedade Sustentável*, tradução de David A. Kohler, S. Paulo, Editora Nobel S. A.
- Rocha, J. A. O. (2002) Papel do estado e a administração pública, coordenação de Elias Quadros, 3º encontro do INA - *A Reinvenção da função pública*, Lisboa, Fundação Gulbenkian, 145-147.
- Rocha, J. A. O. (2001) *Gestão Pública e Modernização Administrativa*, Lisboa, edição INA - Instituto Nacional de Administração.

Rodrigues, L. A. C. (2002) Novos desafios à gestão pública, coordenação de Elias Quadros, da acta geral do 3º encontro do INA - *A Reinvenção da função pública*, Lisboa, Fundação Gulbenkian, 221-244.

Rodrigues, L. A. C. (2000) Gestão e reforma administrativa, coordenação de Elias Quadros, Sessão 10 do 2º encontro do INA - *Moderna gestão pública*, Lisboa, Fundação Gulbenkian, 317-335.

Roebuck, C. (2002) Delegação Eficaz, 1ª edição, tradução de Teresa Ribeiro, Lisboa, Centralivros Lda.

Ruivo, V. M. (2002) A Reinvenção da Função Pública e o Instituto Nacional de Administração, coordenação de Elias Quadros, da acta geral do 3º encontro do INA - *A Reinvenção da função pública*, Lisboa, Fundação Gulbenkian, 9-12.

Sá, P. M. e Kanji, G. K. (2003) Finding the path to organizational excellence in Portuguese local government: a performance measurement approach, *Total Quality Management*, vol. 14 n.º4, Sheffield, Taylor & Francis Ltd, 491-505.

Santos, F. L. (1998) Auditoria de gestão numa perspectiva de reinvenção da governação, coordenação de Elias Quadros, Sessão 12 da acta geral do 1º encontro do INA - *Avaliação na administração pública*, Lisboa, Fundação Gulbenkian, 327-335.

Schein, E. H. (1999) *Corporate Culture*, 1st edition, San Francisco, A Warris Bennis Book.

Schein, E. H. (1994) *Psicologia Organizacional*, terceira edição, Rio de Janeiro, Prentice Hall.

Schein, E. H. (1992) *Organizational Culture and leadership*, 2nd edition, San Francisco, The Jossey-Bass A Wiley Company.

Senlle, A. (1993) *Calidade Total en los Servicios y en la Administracion Pública*, Barcelona, Gestion 2000.

Silva, J. A. (2002) Estímulos à produtividade, coordenação de Elias Quadros, 3º encontro do INA - *A Reinvenção da função pública*, Lisboa, Fundação Gulbenkian, 403-405.

Silva, J. O. (2000) Qualidade e gestão pública, coordenação de Elias Quadros, Sessão 8 do 2º encontro do INA - *Moderna gestão pública*, Lisboa, Fundação Gulbenkian, 267-269.

Simões, J. A. (2002) Parcerias público-privadas, coordenação de Elias Quadros, 3º encontro do INA - *A Reinvenção da função pública*, Lisboa, Fundação Gulbenkian, 181-183.

Straussman, J (1999) O Capital Humano na Função Pública, Leadership and Performance, *A Administração Pública no Limiar do Século XXI*, Execução gráfica

Sersilito Empresa gráfica Lda, Maia, Edição INA – Instituto Nacional de Administração, 69-82.

Talbot, C.(1999) Os Instrumentos para a mudança, Novos modelos estruturais, *A Administração Pública no Limiar do Século XXI*, Execução gráfica Sersilito Empresa gráfica Lda, Maia, Edição INA – Instituto Nacional de Administração, 103-116.

Tavares, J. C. (2002) Gestão do conhecimento e da qualidade, coordenação de Elias Quadros, 3º encontro do INA - *A Reinvenção da função pública*, Lisboa, Fundação Gulbenkian, 431-435.

Taylor, F. W. (1947) *Principles of Science Managment*, London, Harper & Rou Ltd.

Téboul, J. (1999) *A Era dos Serviços, uma nova abordagem de gerenciamento*, tradução de Maria Inés Dominguez Menéndez, Rio de Janeiro, Qualitymark Editora Lda.

Thévenet, M. (1986) *Cultura de Empresa, Auditoria e Mudança*, tradução Lemos de Azevedo, Lisboa, Edição Monitor - projectos e edições Lda.

Tschohl, J. e S. Franzmeier (1996) *A Satisfação do Cliente*, tradução de Anna Terzi Giova S. Paulo, Mcgraw-Hill, Makron Books do Brasil Editora Ltd.

Vidigal, A. (2002) Pessoas e tecnologias: o desafio da administração pública electrónica, coordenação de Elias Quadros, da acta geral do 3º encontro do INA - *A Reinvenção da função pública*, Lisboa, Fundação Gulbenkian, 213-220.

Vidigal, L. (2000) Qualidade e gestão pública, coordenação de Elias Quadros, Sessão 8 do 2º encontro do INA - *Moderna gestão pública*, Lisboa, Fundação Gulbenkian, .

Zikmund, W. Z. (2000) *Business Research Methods*, Harcourt, Inc.

Zorrinho, C. (1998) Avaliação e mudança cultural, Sessão 12 da acta geral do 1º encontro do INA - *Avaliação na administração pública*, Lisboa, Fundação Gulbenkian, 323-325.

Weber, M. (1964) *The Theory of Social and Economic Organization*, New York, The Free Press.

Westley, F. e H. Mintzberg (1989) Visionary leadership and strategic management, *Strategic management journal*, vol. 10, 17-32.

ANEXO 1

MODELOS DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO
DOS R. H. DA FUNÇÃO PÚBLICA (Dec. Lei 44-B/83 de 1 de Junho)

ANEXO 2

TABELAS ADICIONAIS

Tabela 4.1 - Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Grau de importância da motivação dos R.H.	68	3	5	4,68	,56
Valid N (listwise)	68				

Tabela 4.2 - Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Grau de importância da visão na autarquia	67	3	5	4,58	,61
Valid N (listwise)	67				

Tabela 4.3 - Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Grau de importância da liderança	68	3	5	4,72	,51
Valid N (listwise)	68				

Tabela 4.4- Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Importância da estratégia para os RH	67	3	5	4,49	,61
Valid N (listwise)	67				

Tabela 4.7- Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Grau de importância de formação dos RH	67	3	5	4,60	,52
Valid N (listwise)	67				

Tabela 4.5 - Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Grau de importância do desempenho	68	3	5	4,37	,71
Valid N (listwise)	68				

Tabela 4.6- Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Grau de importância da comunicação	68	2	5	4,32	,82
Valid N (listwise)	68				

Tabela 4.8- Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Grau de importância do reconhecimento	67	1	5	4,37	,85
Valid N (listwise)	67				

APÊNDICE 1

QUESTIONÁRIO

INQUÉRITO AOS DIRIGENTES E RESPONSÁVEIS AUTÁRQUICOS

Nas alíneas da primeira questão de cada grupo, marque a resposta que julga correcta, com uma cruz, num só quadrado em cada linha. As respostas possíveis são:

Muito alto ou muito bom (5), alto ou bom (4), médio ou razoável (3), baixo ou mau (2) e muito baixo ou muito mau (1).

O âmbito da resposta é considerado em relação aos colaboradores sob a sua responsabilidade.

5 4 3 2 1

I – Motivação

1 - Indique o grau:

- a) - de importância que atribui à motivação dos recursos humanos.....
- b) - em que consegue gerir a motivação dos trabalhadores.....
- c) - de motivação actual, nos seus quadros de pessoal.

2 - Indique que instrumentos utiliza para motivar os trabalhadores na sua organização. Se optar por mais que uma solução, indique-as por ordem decrescente de importância, com a numeração 1,2,3,:

- Não dispomos de instrumentos necessários para motivar as pessoas.
- Os funcionários desta Autarquia estão sempre muito motivados.
- Fazem-se acções de sensibilização, acompanhamento e reconhecimento dos trabalhos com sucesso.
- O funcionário público tem comportamento próprio. Não adianta ser motivado.
- Outras formas de motivação. Indique:

II - Liderança

1 - Indique o grau:

- a) - de importância que atribui a uma liderança eficiente e eficaz.....
- b) - em que consegue liderar com eficácia as pessoas sob a sua responsabilidade.....
- c) - de eficiência e eficácia de liderança na sua Câmara Municipal.....

2 - Indique como lidera os processos da gestão autárquica. Se optar por mais que uma solução, indique-as por ordem decrescente de importância, com a numeração 1,2,3,:

- Resolvo ao meu critério, do modo que julgo ser o mais adequado e proveitoso para esta Autarquia.
- Depende dos conhecimentos exigidos. Se não conseguir resolver sozinho, peço opinião.
- Nada se implementa sem um planeamento dos directos responsáveis e aprovação de todos.
- De acordo com o previsto na lei. Não compensa correr riscos desnecessários.
- Outro. Indique:

III - Visão

1 - Indique o grau:

- a) - de importância que atribuí a uma visão a longo prazo para uma Autarquia.....
- b) - em que consegue gerir ou mudar a visão da sua Autarquia.....
- c) - de adequação da actual visão para o futuro da sua Autarquia.....

2 - Indique como encara a visão para a sua Autarquia. Se optar por mais que uma solução, indique-as por ordem decrescente de importância, com a numeração 1,2,3,:

- A visão foi proposta e dada a conhecimento público durante as Eleições Autárquicas.
- A visão depende das facilidades ou dificuldades que a gestão autárquica atravessa no momento.
- A visão abrange a qualidade dos serviços, satisfação dos utentes, trabalhadores e progresso do município.
- A visão para uma Autarquia está implícita no cumprimento da lei em vigor.
- Outro. Indique:

IV - Estratégia

1 - Indique o grau:

- a) - de importância que atribuí à estratégia para os Recursos Humanos (R.H.).....
- b) - em que consegue implementar estratégias de melhoria de qualidade dos R.H....
- c) - de adequação da estratégia da melhoria de qualidade dos R.H na sua Câmara....

2 - Indique como planeia e coordena as estratégias com os seus colaboradores. Se optar por mais que uma solução, indique-as por ordem decrescente de importância, com a numeração 1,2,3,:

- Foram propostas e dadas a conhecimento público durante as Eleições Autárquicas.
- Depende das dificuldades que a gestão autárquica atravessa no momento. Saber improvisar é importante.
- A estratégia para resolução de um processo é previamente planeada e testada.
- Dado que a lei em vigor prevê todos os passos a seguir, não são necessárias estratégias.
- Outro. Indique:

V - Desempenho

1 - Indique o grau:

- a) - de importância do desempenho dos trabalhadores nas Autarquias.....
- b) - em que consegue gerir o desempenho dos funcionários da sua responsabilidade.
- c) - de adequação do sistema actual de avaliação e classificação anual de serviço....

2 - Indique como se reflecte o desempenho dos funcionários nas classificações de serviço. Se optar por mais que uma solução, indique-as por ordem decrescente de importância, com a numeração 1,2,3,:

- Admite-se que todos os funcionários tenham bom desempenho. Não há discriminação.
- Os funcionários são todos conhecidos. A avaliação de serviço não é relevante.
- A classificação de serviço é rigorosa e equitativa (apesar de criar alguns conflitos).
- Todos os funcionários desta Autarquia são avaliados anualmente de acordo com a lei.
- Indique outro modo de avaliação do desempenho dos funcionários:.....
.....

VI – Comunicação

1 - Indique o grau:

- a) - de importância da comunicação dentro e para fora da sua Câmara.....
- b) - em que consegue contribuir para melhorar a comunicação entre os funcionários.
- c) - de adequação de comunicação interna e para o exterior da sua Autarquia.....

2 - Como consegue gerir a comunicação para o exterior e entre funcionários: Se optar por mais que uma solução, indique-as por ordem decrescente de importância, com a numeração 1,2,3.:

- A comunicação internamente faz-se normalmente pelas vias hierárquicas institucionalizadas.
- O segredo é a alma do negócio. Deve evitar-se que transpareça a informação para o exterior.
- Há reuniões periódicas com os funcionários. Os munícipes têm acesso a toda a informação interna.
- As reclamações dos utentes dão má imagem. Não devem ser recebidas nem respondidas.
- Outro. Indique:

VII – Formação

1 - Indique o grau:

- a) - de importância da formação dos Recursos Humanos sob a sua responsabilidade.
- b) - em que consegue gerir a formação dos funcionários da sua responsabilidade....
- c) - de adequação dos critérios de formação seguidos na sua Autarquia.....

2 - Como gere o processo da formação do pessoal sob a sua responsabilidade: Se optar por mais que uma solução, indique-as por ordem decrescente de importância, com a numeração 1,2,3.:

- O trabalho é sempre idêntico. Não se vê benefícios na formação.
- Gostaria que os trabalhadores tivessem mais formação, mas a Autarquia não comporta mais despesas.
- A formação está planeada a curto e médio prazo para todas as equipas de trabalho.
- A lei não obriga, as Autarquias só devem apostar na formação profissional quando necessário.
- Outro. Indique:

VIII - Reconhecimento

1 - Indique o grau:

- a) - de importância do reconhecimento pelo desempenho dos trabalhadores.....
- b) - em que consegue gerir recompensas extras a quem tem bom desempenho.....
- c) - de adequação do sistema actual de recompensas na sua Autarquia.....

2 - Como consegue recompensar o esforço e performance dos bons funcionários. Se optar por mais que uma solução, indique-as por ordem decrescente de importância, com a numeração 1,2,3,:

- Mais compensações monetárias para quem mais trabalha (despesas de representação, horas extras,..).
- Tratam-se todos os funcionários de igual modo. Não há discriminação.
- Reconhecem-se os trabalhos bem feitos. Sensibilizam-se, acompanham-se e incentivam-se os outros.
- Os serviços vão-se fazendo. É preferível não provocar atritos nem dar importância às coisas pequenas.
- Outro. Indique:.....

Sugestões no contexto da política da qualidade dos Recursos Humanos das Autarquias Locais (opcional):

.....

.....

.....

Obrigado pela sua colaboração