

Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

José Carlos Martins Morais

**O impacto da abordagem por processos e da
motivação na orientação para o cliente: um estudo
de caso na administração local**

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Administração Pública

Área de especialização em Gestão Pública e Políticas Públicas

Trabalho efetuado sob orientação da

Professora Doutora Isabel Maria Macedo

dezembro de 2021

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



Atribuição-NãoComercial-SemDerivações
CC BY-NC-ND

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Agradecimentos

A conclusão deste trabalho exigiu muita determinação, sacrifício e esforço. Por vezes senti-me perdido, confuso e incapaz de atingir o meu objetivo. Mas estar rodeado de pessoas que me amam e que acreditam em mim suavizou a tarefa que parecia hercúlea, e aquilo que se afigurava intransponível, tornou-se mais fácil e alcançável. Porque eu não estou sozinho. Tenho ao meu lado a minha querida filha Francisca e a minha esposa dedicada Marta que não dão tréguas ao desânimo nem cedem perante as dificuldades. Tenho duas guerreiras que amo e que lutam diariamente ao meu lado e não permitem que eu caminhe só. Estou profundamente grato por fazer parte das vossas vidas.

Também não posso esquecer o meu pai António Morais de Sousa e a minha mãe Maria Aurora Martins da Silva que, embora não estejam fisicamente neste mundo, nunca desistiram de mim e sempre me incentivaram a nunca desistir dos sonhos, a ter coragem e fé. Saudades!

Sei que este trabalho não teria sido possível sem o rigor e o profissionalismo da minha orientadora Professora Doutora Isabel Macedo, que acreditou em mim, e sempre teve palavras de apoio e demonstrou compreensão pelas minhas dificuldades. O seu entusiasmo, a sua fibra moral, as suas competências transversais e a sua humanidade foram ingredientes fundamentais para a conclusão deste trabalho. Obrigado do fundo do coração, professora.

Finalmente os meus agradecimentos para o presidente da câmara municipal onde foi efetuado este estudo pelo apoio sem reservas e sem condicionalismos de qualquer espécie na prossecução deste estudo, para a dirigente que apoiou este trabalho com críticas assertivas e incentivadoras, e para todos os colegas de trabalho que participaram nesta investigação.

Muito obrigado a todos!

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

O impacto da abordagem por processos e da motivação na orientação para o cliente: um estudo de caso na administração local.

RESUMO

Nas últimas décadas assistimos a sucessivas críticas sobre a ineficiência e ineficácia dos governos na difícil tarefa de responder às necessidades e expectativas dos cidadãos e de cumprir a sua missão de prestar serviços de qualidade. Paralelamente, a dinâmica do desenvolvimento socioeconómico, da tecnologia da informação e da globalização têm contribuído para a necessidade de operar mudanças na organização e na gestão das instituições que integram setor público. Estas organizações enfrentam o desafio de prestarem serviços mais eficientes, menos dispendiosos e capazes de responder às exigências da sociedade, que reclama uma abordagem menos burocrática da administração e mais concentrada na melhoria contínua da qualidade dos serviços. Perante este desafio, assume particular relevância integrar na gestão organizacional o conceito de orientação para o cliente, um dos princípios básicos da gestão da qualidade, frequentemente referido tanto na norma ISO 9001: 2015 como no conceito de Gestão da Qualidade Total. Nesta linha de pensamento, a administração pública deve ter uma forte orientação para o cidadão/cliente no sentido de adaptar as suas atividades, tarefas e processos às necessidades, expectativas e requisitos atuais dos seus cidadãos/clientes. Para garantir o êxito desse foco no cidadão, a organização deve implementar uma gestão de processos baseada numa aposta contínua na qualidade e contar com trabalhadores motivados, que reconheçam a importância dos objetivos organizacionais.

O presente estudo, construído a partir de uma abordagem metodológica quantitativa, de natureza exploratória, sugere que o foco no cidadão/cliente é influenciado largamente pela motivação no serviço público, pela clarificação dos objetivos organizacionais e pela gestão de processos. O estudo incide sobre trabalhadores de uma autarquia local do norte de Portugal. Os resultados revelam que uma abordagem por processos, conforme tipificada pela norma ISO 9001: 2015, a clarificação das metas e a motivação, influenciam positivamente na importância atribuída a um ambiente organizacional fortemente vocacionado para o cliente/cidadão, o que contribui para a melhoria dos serviços e para a satisfação dos cidadãos.

Palavras-chave: Clarificação dos Objetivos; Foco no Cliente; Gestão de Processos; Gestão da Qualidade; Motivação.

The impact of the process approach and motivation on customer orientation: a case study in local administration.

ABSTRACT

In recent decades, we have witnessed successive criticisms regarding the inefficiency and ineffectiveness of governments in their challenging task of meeting the needs and expectations of citizens while fulfilling their mission and providing quality services to those citizens. Along this process, the dynamics of socioeconomic development, information technology and globalization have contributed to change the organization and management of the public sector in order to provide more efficient services, less expensive and capable of responding to the demands of society. These challenges requires a less bureaucratic approach management focused on continuous improvement and in the quality of services. Public administration managers also recognize the need to invest in continuous improvement and in the quality of services in order to respond effectively to the changing needs of citizens. Public organizations are increasingly facing the challenge of providing high quality services at the lowest cost. The solution seems to be the organizational integration of the concept of customer orientation, one of the basic principles of quality management, often referred to both in the ISO 9001: 2015 standard and in the concept of Total Quality Management. Thus, the public administration must develop a strong customer orientation while adapting its activities, tasks and processes to meet the needs, expectations and current requirements of its customers/citizens. To ensure the success of this focus on the customer, organizations need to implement process management activities based on a continuous commitment to quality.

The present study, built from a quantitative methodological approach suggests that the focus on the customer is largely influenced by the motivation in the public service, the clarification of organizational objectives and management of processes. The data used in this study is based on a sample of workers from a local authority in the North of Portugal. The results reveal that a process approach and the clarification of goals and motivation, positively impact on the importance given to an organizational environment strongly focused on the customer/citizen, which contributes to the improvement of services and to the satisfaction of citizens.

Keywords: Clarification of Goals; Customer Focus; Motivation; Process Management; Quality Management.

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Definição do tema e enquadramento.....	1
1.2 Questões de investigação e Objetivos.....	4
1.3 Estrutura da dissertação.....	5
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	6
2.1 A emergência da melhoria contínua.....	6
2.2 Gestão da Qualidade.....	8
2.2.1 Princípios da Gestão da Qualidade.....	10
2.2.2 Foco no Cliente.....	12
2.2.3 Gestão de Processos.....	14
2.3 Motivação no Serviço Público.....	19
2.4 Comprometimento organizacional.....	22
2.5 Clareza dos objetivos organizacionais.....	23
2.6 A especificidade das autarquias locais.....	25
2.7 Motivação, clareza dos objetivos, comprometimento e orientação para a qualidade.....	28
3. METODOLOGIA.....	34
3.1. Método de pesquisa.....	34
3.2 Design do Questionário.....	35
3.3 Tipo de amostra e recolha de dados.....	36
3.4 Operacionalização dos conceitos.....	36
3.4.1 Comprometimento Organizacional.....	39
3.4.2 Motivação no Serviço Público.....	39
3.4.3 Gestão de Processos.....	40
3.4.4 Clarificação dos Objetivos Organizacionais.....	40
3.4.5 Foco no Cliente.....	41
4. ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS.....	42
4.1 Caraterização da amostra.....	42
4.2 Análise Fatorial.....	44
4.3 Análise de resultados.....	48
4.3.1 Correlações de Pearson.....	51
4.3.2 Regressão Linear Múltipla.....	53
5. CONCLUSÃO.....	59
5.1 Discussão dos Resultados.....	60
5.2 Contributos desta investigação.....	63
5.3 Limitações e implicações para futuras investigações.....	65
6. REFERÊNCIAS.....	68
ANEXOS.....	81
Entrevista à alta gestão.....	83

ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 1 - PRINCÍPIOS DA GESTÃO DA QUALIDADE	11
TABELA 2 - CONCEITOS	38
TABELA 3 - GRAU DE CONFIANÇA NAS RESPOSTAS	42
TABELA 4 - PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO DOS INQUIRIDOS (N = 131)	43
TABELA 5 - TESTE DE KMO E ESFERICIDADE DE BARTLETT	45
TABELA 6 - ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA	46
TABELA 7 - COMUNALIDADES.....	47
TABELA 8 - VALORES DO ALFA DE CRONBACH.....	48
TABELA 9 - ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS	49
TABELA 10 - ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS - GRUPO ALTA GESTÃO	50
TABELA 11 - MATRIZ DE CORRELAÇÕES.....	51
TABELA 12 - CORRELAÇÕES.....	54
TABELA 13 - RESUMO DO MODELO 1 ^A ^B	54
TABELA 14 - COEFICIENTES DO MODELO 1 ^A	54
TABELA 15 - REGRESSÃO LINEAR MÚLTIPLA - RESUMO DO MODELO 2 ^B	55
TABELA 16 - COEFICIENTES ^A	55
TABELA 17 - ANOVA ^A	56
TABELA 18 - RESUMO DO MODELO ^B	56
TABELA 19 - CORRELAÇÃO PARCIAL.....	57

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 - MODELO CONCRETUAL.....	33
FIGURA 2 - HIPÓTESES E CORRELAÇÕES	52
FIGURA 3 - QUESTIONÁRIO	81
FIGURA 4 - QUESTIONÁRIO (CONTINUAÇÃO)	82

LISTA DE SIGLAS

AP – Administração Pública

APCER - Associação Portuguesa de Certificação

CO – Comprometimento Organizacional

COB – Clarificação dos Objetivos Organizacionais

FC – Foco no Cliente

GQT - Gestão da Qualidade Total

GP – Gestão de Processos

ISO - International Organization for Standardization

MSP – Motivação no Serviço Público

NGP – Nova Gestão Pública

P&S – Produtos e serviços

POCAL – Plano Oficial de Contabilidade das Autarquias Locais

QP – Questão de partida

SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade

SQSP - Sistema de Qualidade em Serviços Públicos

TQM – Total Quality Management (Gestão da Qualidade Total)

1. INTRODUÇÃO

1.1 Definição do tema e enquadramento

Nas últimas décadas do século XX começaram a surgir reiteradas críticas sobre a ineficiência e ineficácia das respostas governamentais às necessidades e preocupações de cidadãos cada vez mais exigentes. As críticas incidiam principalmente sobre a extrema burocracia, a fraca orientação para os cidadãos e a inflexibilidade dos governos que fracassavam naquilo que deve ser a prioridade fundamental de um qualquer governo: prestar serviços de qualidade aos cidadãos que também são contribuintes (Barzelay & Armajani, 1992; Jones & Thompson, 1999; Osborne & Gaebler, 1992). O forte constrangimento dos recursos financeiros do Estado em resultado da redução da coleta de impostos em países com elevadas cargas fiscais também contribuiu para a exigência de governos mais eficientes, menos dispendiosos e capazes de responder às exigências da sociedade. Muitas das exigências de mudança passaram pela aplicação da lógica de mercado e dos métodos de gestão do sector privado ao sector público (Harr & Godfrey, 1991; Jones & Thompson, 1999; Milgrom & Roberts, 1992; Olson et al., 1998; T. Moe, 1984).

A Nova Gestão Pública (NGP), que surgiu por volta de 1980 no Reino Unido, resultou de uma abordagem liberal que, ancorada no modelo empresarial, procurou melhorar a eficiência na gestão pública. Ao importar práticas da iniciativa privada para a gestão pública, este novo paradigma da administração pública reconfigura por completo a composição, estrutura e organograma do aparelho estatal, e encara o cidadão como um cliente que deve ser satisfeito. A NGP enfatiza a necessidade de minimizar gastos e maximizar custos, procurando abrir espaço para a competitividade, através da avaliação e incentivo por resultados, e da concentração das atividades em pequenos núcleos especializados, encarando o administrador público como um profissional especializado em gestão. Mas a Nova Gestão Pública introduziu contradições, *trade-off*, limitações e dilemas complexos na gestão pública, e a relação dos cidadãos com a Administração Pública foi reduzida a uma função de mercado. Para Pollitt e Bouckaert (2011) os principais dilemas tinham a ver com poupar na despesa pública ou melhorar o desempenho dos serviços públicos; responsabilizar o governo ou privatizar; motivar os funcionários e promover a mudança cultural ou enfraquecer a “tenure” e realizar o “downsizing”; melhorar a qualidade dos serviços ou cortar nos custos; fragmentar as estruturas da administração pública criando agências com propósito único ou melhorar a coordenação horizontal.

A emergência de alguns destes complexos problemas acelerou a reorientação da gestão pública para um novo modelo de governação que conciliasse a prestação de serviços públicos de excelência e o respeito

pelos direitos de cidadania. Para além dos valores de eficiência e de economia, a Nova Governação Pública propõe uma preocupação com a equidade social, que deve incorporar os valores de uma Administração Pública (AP) proactiva e defensora dos clientes/cidadãos. A nova AP deve desenvolver respostas integradas para os grandes problemas da sociedade, fornecer serviços que promovam a dignidade e autoestima dos utentes, e incentivar a participação dos cidadãos na elaboração de políticas públicas. Anteriormente Löffler (2005) tinha alertado que um órgão público de excelência deve prestar serviços de qualidade e cumprir as responsabilidades políticas e sociais do seu eleitorado.

Os novos movimentos de reforma e de modernização da AP para combater o fraco dinamismo na relação com os cidadãos/utentes e a entropia face à evolução tecnológica, reclamam um serviço público de qualidade, baseado na eficiência, eficácia e economicidade, assente em novos valores: aquisição e desenvolvimento de competências, restabelecimento do *ethos* público e coesão, colaboração, partilha, confiança e espírito de equipa. A lógica económica por vezes teima em reconhecer nenhum bem além da eficiência e nenhum mal além da ineficiência (Hood, C. 1991, 1995). A solução parecia residir em aumentar a qualidade e reduzir os custos com recurso aos processos de inovação tecnológica e social e a uma nova cultura organizacional. Para Bilhim (2004, p. 5) “esta mudança de postura da Administração Autárquica, de uma cultura de regras rígidas e hierarquias para uma cultura de serviço de qualidade e flexibilidade, exige novas condições de interação entre a tecnologia e as dimensões sociais, económicas e culturais, ou seja, numa palavra, exige inovação.” A reforma e a modernização das administrações são algumas das prioridades de vários governos, por reconhecerem os seus impactos positivos na produtividade, na competitividade, na sustentabilidade das finanças públicas e na melhoria da qualidade do serviço prestado (Pollitt & Boukaert, 2004).

O foco neste trabalho é a gestão da qualidade na administração local que oferece principalmente serviços locais impactantes na qualidade de vida diária dos cidadãos. Uma boa governação define-se pelo exercício eficiente do poder na gestão dos recursos e pela qualidade das decisões políticas e dos resultados das políticas públicas. É geralmente aceite que uma boa governação implica respeito por “*the rule of the law*”, transparência, *accountability*, responsabilidade nos procedimentos, promoção de igualdade de oportunidades, coesão social e promoção do rigor, do profissionalismo e divulgação da informação. As políticas públicas devem estar ao serviço dos cidadãos e segundo Martins (2000, p. 14), “(u)ma administração ao serviço dos cidadãos não é uma administração que queira ser apenas o braço executivo do poder político. Tem de estar com independência alertada para todas as direções desviantes.” Assim, as políticas públicas da administração local devem produzir resultados com impacto

positivo nas vidas dos munícipes. Na sequência desse raciocínio entendemos que uma importante inovação dos processos de produção e entrega de serviços passa pela gestão de processos que ocorre durante a produção (e não se esgota na entrega) de serviços, e que visa ultrapassar a visão weberiana, em que impera o respeito pelas regras e procedimentos, para se focar no cliente/cidadão.

A gestão da qualidade assume-se como uma ferramenta eficaz no combate à baixa qualidade na prestação dos serviços, às exigências da governação em rede (Araújo, 2002b), às ineficiências na utilização dos recursos disponíveis e ao distanciamento da Administração relativamente aos cidadãos. A aposta das autarquias locais em serviços com certificação de qualidade também é uma aposta nos valores da cidadania e na gestão estratégica dos recursos humanos, mas não é possível inovar e reorganizar os procedimentos sem trabalhadores motivados e comprometidos. A motivação no serviço público (MSP) é percebida como uma motivação altruísta direcionada para servir os superiores interesses de uma comunidade de pessoas. Rainey (1982) entendia essa motivação como a vontade de fazer um trabalho útil para as outras pessoas e prestar um serviço público efetivo e relevante. Se o foco primordial da gestão da qualidade é a satisfação dos requisitos dos clientes e o esforço em exceder as suas expectativas, é expectável que altos índices de motivação estejam relacionados com a importância atribuída aos princípios da gestão da qualidade. Por outro lado, elevados índices de comprometimento organizacional (CO) também facilitam a aderência às práticas organizacionais, e potenciam a prossecução das metas e dos objetivos da organização (Mowday, Porter & Steers, 1982).

O presente estudo parte destes desafios e tem como principal objetivo aferir a influência da gestão de processos, da motivação no serviço público e da clarificação dos objetivos organizacionais no foco no cliente/cidadão associado à gestão da qualidade.

1.2 Questões de investigação e Objetivos

As questões de partida permitem delimitar a literatura, manter o foco nas questões subjacentes ao problema que vai ser explorado e nos conceitos pertinentes a este estudo, e sustentar a formulação de hipóteses a testar (Oppenheim, 1992; Quivy & Campenhoudt, 1998; Vaus, 2001).

A implementação da gestão da qualidade nem sempre é um processo pacífico, e pode ser comprometido por obstáculos e dificuldades diversas. Para Nadae et al. (2009) durante o processo de implementação da norma NP EN ISO 9001 podem surgir obstáculos como a resistência da cultura organizacional, a falta de comprometimento e envolvimento dos colaboradores, incluindo da gestão de topo. Estes autores referem também a falta de motivação dos colaboradores, falhas na comunicação e dificuldades na disseminação da cultura da qualidade. Em suma, o insucesso da implementação de um sistema de gestão da qualidade reflete a falha na integração do fator humano (Edwards & Sohal, 2003). Outros autores (Corradini et al., 2011; Gullede & Sommer, 2002; Morgan, 2013; Niehaves et al., 2013; Tregear & Jenkins, 2007) apontam a falta de método ao implementar a gestão de processos, uma cultura organizacional inadequada, falhas na comunicação e má alocação de recursos.

Neste sentido, a existência de uma cultura organizacional que potencie a motivação, o envolvimento, e o comprometimento com a melhoria nos procedimentos operacionais constitui um fator crítico de sucesso. Uma aposta na qualidade implica a melhoria dos processos, e esta depende em larga medida da motivação e formação dos trabalhadores, que têm um papel crucial na eficiência dos processos. Enquadrado neste contexto, a presente investigação intitula-se: “O impacto da abordagem por processos e da motivação na orientação para o cliente: um estudo de caso na administração local”. Do exposto resulta a seguinte questão de partida (QP):

QP1: Em que medida a gestão de processos influencia a orientação para o cliente/cidadão?

Macedo et al. (2016) sublinham que os funcionários que adotam comportamentos capazes de influenciarem positivamente a organização, estão comprometidos e assumem uma perceção da qualidade elevada e são motivados a se envolverem em práticas que potenciam o aumento da qualidade. Outros autores, sustentam que os funcionários públicos demonstram um maior comprometimento com as metas da organização onde trabalham quando encontram evidências que o seu trabalho é importante para a organização e para os clientes/cidadãos (Buchanan, 1974; Vinzant, 1998; Weiss & Cropanzano, 1996). Com base no exposto, apresenta-se a seguinte questão de partida:

QP2: Em que medida a motivação no serviço público e a clareza dos objetivos organizacionais têm impacto na orientação para o cliente/cidadão?

A procura de respostas para as questões de investigação permitirá concretizar o principal objetivo do estudo, ou seja, examinar a influência da gestão de processos, da clareza dos objetivos organizacionais e da motivação, na orientação para a satisfação do cliente/cidadão.

Uma vez que a Qualidade é responsabilidade de todos os elementos de uma organização, sendo um dos principais objetivos da organização, este estudo possibilitará também concretizar os seguintes objetivos:

- a) Aferir o grau de importância atribuída à gestão de processos e ao foco no cliente/cidadão;
- b) Medir a motivação no serviço público, o comprometimento organizacional e a clareza das metas;
- c) Aferir a influência da MSP e da clarificação das metas no foco no cliente/cidadão;
- d) Investigar a influência da gestão de processos no foco no cliente/cidadão;
- e) Avaliar a influência da clarificação das metas com o comprometimento.

A dimensão empírica do estudo será efetuada numa autarquia local do norte de Portugal. Os resultados deste estudo revestem particular relevância contribuindo para o conhecimento dos potenciais fatores que impactam na melhoria da qualidade ao nível da administração local.

1.3 Estrutura da dissertação

O presente estudo divide-se em cinco capítulos, sendo o primeiro reservado à introdução, formulação das questões de partida e questões de investigação. Depois segue-se a revisão da literatura para analisar as variáveis e a relação entre elas. O terceiro capítulo é dedicado à exposição da metodologia adotada, onde são descritas as amostras, o tipo de design, os procedimentos na recolha de dados e os instrumentos de observação científica. De seguida temos a apresentação dos resultados, e o quinto capítulo é reservado para a discussão, onde serão apresentadas as conclusões que decorrem deste estudo, bem como as suas limitações, contributos teóricos e sugestões para trabalhos futuros.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo será dedicado ao enquadramento teórico que suporta esta investigação, revisitando à luz da literatura relevante os conceitos de gestão da qualidade (nas suas diferentes dimensões), de comprometimento organizacional, motivação no serviço público e clarificação dos objetivos organizacionais.

2.1 A emergência da melhoria contínua

Numa sociedade cada vez mais exigente e consciente dos direitos políticos, assistimos a uma clarificação dos direitos de cidadania e à atribuição de mais poderes aos cidadãos, que também são clientes e reclamam a possibilidade de escolher entre diferentes serviços públicos ou entre serviços públicos e serviços privados. Desta forma emerge um novo serviço público numa Administração mais acessível, que além de servir os cidadãos, também deve promover e alargar o conceito de cidadania.

Enquanto a Nova Gestão Pública tem um grande foco na avaliação de resultados, quer individuais, quer organizacionais em termos de *output*, a Nova Governação Pública está mais interessada numa interação entre diferentes organizações e atores e no *outcome* alcançado pelos cidadãos e pelos *stakeholders*. Assim, a Administração não está interessada somente na produtividade e pretende valorizar as pessoas e respeitar os direitos de cidadania. Este Novo Serviço Público, para Denhardt e Denhardt (2003), tem sete princípios orientadores: pretende servir em vez de dirigir; o interesse público é o propósito, não o subproduto; há um pensamento estratégico e uma ação democrática; serve cidadãos e não consumidores; a responsabilização é complexa; valoriza as pessoas e não somente a produtividade, e valoriza a cidadania e o serviço público mais do que o empreendedorismo.

O Novo Serviço Público implica um conjunto de alterações às práticas tradicionais da administração pública: os utentes são vistos como cidadãos e não somente como clientes; procura servir o interesse público e valorizar a cidadania; a organização tem um pensamento estratégico e uma atuação democrática; valorizam-se as pessoas, não apenas a produtividade (Denhardt & Denhardt, 2003).

De acordo com João Bilhim (2004) a administração pública tradicional portuguesa que se iniciou nos anos sessenta do século XX, colheu contributos do engenheiro francês Henri Fayol (1916) e do sociólogo alemão Max Weber (1947). Weber caracterizou de forma minuciosa as organizações burocráticas, com

ideias similares às de F. W. Taylor (1911), defendendo um modelo mecanicista pautado pela previsibilidade, racionalidade, controlo e impessoalidade. Bilhim destaca que o estudo comparado da administração pública demonstra a coexistência de diversos modelos de administração, embora para Denhardt e Denhardt (2003) existam três modelos: o tradicional, o do Estado Liberal e o novo serviço público (do estado parceiro). O modelo da nova gestão pública mais liberal, desestatizante e desregulado, centrado numa administração pública mínima e submetida a um rigoroso controlo político e de mercado, contrapõe a política ao Estado e o mercado às organizações públicas, prevalecendo a racionalidade do homem económico (João Bilhim, 2004, p. 8). Finalmente o modelo do novo serviço público procura integrar o melhor dos outros dois modelos, centrando a gestão numa parceria tripartida entre público, privado e terceiro sector, onde os funcionários são chamados a um envolvimento em nome do serviço público respondendo a uma liderança organizacional participada, interna e externamente, prevalecendo, neste caso, a racionalidade estratégica e política (idem, p. 22).

Neste conceito de Nova Governação acredita-se que o problema do governo não está nas pessoas que trabalham nele, mas no sistema em que trabalham. Para Osborne e Gaebler (1992) um governo inovador é aquele que emprega recursos de novas formas, para maximizar a produtividade e a eficiência.

Desde o início do século XXI, a administração pública tem procurado redefinir os serviços orientados para o cidadão. E tem recorrido a várias técnicas, incluindo simplificar os procedimentos administrativos, integrar as fontes de informação com os processos de gestão, reorganizar os recursos nos processos de gestão e de atendimento ao cidadão, implementar sistemas de informação que suportam funções de atendimento ao público, entre outras medidas ao nível da comunicação com os vários *stakeholders*.

Considerando que a administração local tem uma maior proximidade entre eleitos e eleitores, as iniciativas das organizações autárquicas têm uma repercussão imediata e impactante nos cidadãos/municípios. Segundo Matas (2009), a administração local, e mais concretamente os municípios, têm optado por modificar os parâmetros organizacionais burocráticos por modelos de gestão de carácter empresarial. Esta transformação é expressa pela adoção de algumas estratégias de gestão das empresas, tais como a qualidade, a utilização das ISO's, a reengenharia, e a utilização de quadros de controlo de gestão, entre outros.

O governo português estabeleceu em 1999 medidas de modernização administrativa, tendo criado o Sistema de Qualidade em Serviços Públicos (SQSP), que tinha por finalidade promover o desenvolvimento da qualidade em serviços públicos. A partir da criação do SQSP o conceito de qualidade passa a ser

definido como “uma filosofia de gestão, que permite alcançar uma maior eficácia e eficiência dos serviços, a desburocratização e simplificação de processos e procedimentos e a satisfação das necessidades explícitas e implícitas do cidadão”¹.

Desde a viragem do segundo milénio, houve um crescente número de autarquias que implementaram sistemas de gestão da qualidade e procuraram a melhoria dos serviços mediante a adoção de um sistema de gestão da qualidade que permitisse identificar e implementar as melhores práticas da modernização administrativa. A disseminação da Gestão da Qualidade capacita os trabalhadores e dirigentes da Administração Pública para a excelência na execução do serviço público, e para desenvolver estratégias que reforcem a segurança na relação entre o cidadão e a administração pública.

A gestão da qualidade na AP é um dos principais fatores que determinam a existência de um serviço público facilitador do desenvolvimento social e económico, e que seja orientado para a satisfação das necessidades e superação das expectativas dos cidadãos. A cultura de melhoria contínua ao nível dos processos e procedimentos assegura a conformidade com as normas, minimiza os erros e a insatisfação do cidadão, reforçando a produtividade e o bom desempenho organizacional. De acordo com a Norma de Qualidade, o Sistema de Gestão da Qualidade é um conjunto de elementos interrelacionados para o estabelecimento da política da qualidade e dos objetivos organizacionais, e que permite a concretização desses objetivos, orientando a organização para a melhoria contínua.

2.2 Gestão da Qualidade

Quando falamos em gestão da qualidade surgem nomes importantes como W. Edwards Deming, Joseph Juran, Philip Crosby e Kaoru Ishikawa, entre outros. Deming, Juran e Crosby são considerados pioneiros na área da gestão da qualidade. Para Deming (2000), a qualidade é um termo que varia em função das necessidades e expectativas dos clientes (que são quem a define). O autor elencou, em 1989, catorze princípios da boa gestão, onde é realçada a necessidade de apostar numa melhoria constante e

¹ Conforme o art.º 3º do Decreto-lei n.º 166-A/99.

permanente, e em eliminar barreiras entre departamentos, fomentando o trabalho em equipa e instituindo os Círculos de Qualidade.

À semelhança de Deming, Juran é considerado pai da qualidade (Young & Wilkinson, 1999). No entanto, a teoria de Juran (1979, 1980, 1995) parece mais marcante a longo prazo e talvez seja o autor que deixou um maior legado ao nível da literatura da gestão (Dale & Cooper, 1997). Para aquele especialista a qualidade define-se como adequação ao uso, e a sua gestão é feita com base em três pontos fundamentais: planeamento, melhoria e controlo (pilares da trilogia de Juran). Outro contributo importante deste autor é o conceito de management *breakthrough*. O conceito assenta na ideia de que a atitude tradicional de inspeção deve ser substituída pela prevenção, pois a primeira pressupõe que o desempenho não pode ser melhorado, enquanto esta assume que o objetivo da gestão é o de tentar, continuamente, alcançar o melhor desempenho possível para a organização (Pires, 2004).

Juran instituiu os dez princípios da gestão da qualidade, destacando-se a necessidade de acompanhar a evolução e melhoria da qualidade, consciencializar todos para a necessidade e oportunidade de melhoria, estabelecer metas específicas para a melhoria contínua da qualidade, implementar projetos e equipas para resolver problemas e eliminar obstáculos, medir processos e melhorias com base em indicadores e incorporar a melhoria contínua e fixação de metas de qualidade nos sistemas de gestão das empresas.

Tal como Juran, Crosby também acredita que 80% dos problemas são causados pela má gestão. Assim, uma aposta na qualidade exige o envolvimento de todos, desde a gestão de topo ao trabalhador do nível mais baixo da hierarquia. Crosby (1979) argumenta que os custos da prevenção serão sempre mais baixos do que os da correção, afirmando que “a Qualidade é gratuita (...) o que custa dinheiro são as coisas sem qualidade – todas as ações que envolvem não fazer bem à primeira vez”.

Crosby (1979) definiu qualidade como conformidade aos requisitos previamente definidos, e construiu uma grelha para avaliar o grau de integração da gestão da qualidade na organização, que contempla cinco estádios de maturidade. No primeiro – “Incerteza” – a organização desconhece a qualidade como uma ferramenta importante de gestão. No segundo – “Despertar” – embora ainda não tenham sido disponibilizados recursos, a gestão começa a reconhecer a importância da qualidade. No terceiro – “Clarificar” – a gestão decide introduzir um programa formal de gestão da qualidade. O quarto – “Saber” – acontece quando é possível fazer mudanças permanentes na organização. No quinto – “Certeza” – a gestão da qualidade torna-se vital para a organização.

2.2.1 Princípios da Gestão da Qualidade

As diversas vertentes fundamentais para garantir níveis de qualidade altos foram sendo sistematizadas ao longo do tempo numa série de procedimentos e a *International Organization for Standardization* (ISO), principal organismo internacional na criação de normas relacionadas com a qualidade (Heras-Saizarbitoria et al., 2011) desenvolveu um conjunto de normas, denominadas ISO 9000, como modelo para os padrões de garantia de qualidade no desenho, desenvolvimento, produção e instalação e serviço (Fotopoulos & Psomas, 2009).

Para a Norma Internacional ISO 9001:2015 a adoção de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) é uma decisão estratégica da organização tomada ao mais alto nível de decisão, podendo as organizações que a utilizam como instrumento de gestão obter quatro potenciais benefícios:

- 1) a aptidão para fornecer de forma consistente produtos e serviços que satisfaçam tanto os requisitos dos clientes como os estatutários e regulamentares aplicáveis;
- 2) facilitar oportunidades para aumentar a satisfação do cliente;
- 3) tratar riscos e oportunidades associados ao seu contexto e objetivos;
- 4) a aptidão para demonstrar a conformidade com requisitos especificados do SGQ.

A ISO 9001 é baseada num conjunto de princípios de gestão da qualidade originalmente desenvolvidos nos anos 90 por um grupo de peritos intimamente familiarizados com as filosofias dos “gurus” da qualidade, incluindo Deming, Juran, Crosby, Ishikawa, Feigenbaum (1999), entre outros. Os oito princípios originais da Gestão da Qualidade resistiram às exigências do tempo e na atualização para a próxima geração de normas de gestão da qualidade, dois dos princípios originais: “abordagem por processos” e “abordagem sistémica de gestão” foram fundidos num único princípio. Os sete princípios da gestão da qualidade não devem ser encarados como requisitos para o SGQ, mas antes como os fundamentos que levaram ao desenvolvimento dos requisitos na ISO 9001:2015.

Estes sete princípios de gestão de qualidade, que podem ser adotados pela gestão de topo de uma organização, para que esta alcance um melhor desempenho (APCER, 2015, p.28), são apresentados na tabela seguinte, onde se inclui uma breve explicação para cada um deles:

Tabela 1 - Princípios da Gestão da Qualidade

PRINCÍPIO	EXPLICAÇÃO
<p>Foco no cliente: O foco primordial da gestão da qualidade é a satisfação dos requisitos dos clientes e o esforço em exceder as suas expectativas.</p>	<p>Atender e superar as necessidades do cliente é o foco principal da gestão da qualidade e contribuirá para o sucesso da organização. É importante manter a confiança dos clientes e adaptar-se às suas necessidades.</p>
<p>Liderança: Os líderes estabelecem, a todos os níveis, unidade no propósito e direção e criam as condições para que as pessoas se comprometam em atingir os objetivos da Organização.</p>	<p>Ter uma direção ou missão unificada que vem de uma liderança forte é essencial para garantir que todos entendam os objetivos que a organização deve alcançar.</p>
<p>Comprometimento das pessoas: Pessoas competentes, habilitadas e empenhadas a todos os níveis em toda a organização são essenciais para melhorar a capacidade de criar e proporcionar valor.</p>	<p>Criar valor para os clientes será mais fácil se envolver pessoas competentes, capacitadas e comprometidas em todos os níveis da organização.</p>
<p>Abordagem por processos: Resultados consistentes e previsíveis são atingidos de modo mais eficaz e eficiente quando as atividades são compreendidas e geridas como processos inter-relacionados que funcionam como um sistema coerente.</p>	<p>Entender as atividades como processos que se conectam e funcionam como um sistema ajuda a alcançar resultados consistentes e previsíveis. Para melhorar a eficiência é necessário que todos estejam familiarizados com as atividades da organização e com a interligação entre pessoas, equipas e processos.</p>
<p>Melhoria: As Organizações que têm sucesso estão permanentemente focadas na melhoria.</p>	<p>Organizações de sucesso têm um foco contínuo na melhoria e aplicam medidas corretivas que fazem parte do controlo de processos.</p>
<p>Tomada de decisões baseada em evidências: Decisões tomadas com base na análise e avaliação de dados e informação são mais suscetíveis de produzir os resultados desejados.</p>	<p>Tomar decisões nunca é fácil e envolve graus de incerteza, mas garantir que as decisões sejam baseadas na análise e avaliação de dados aumenta a probabilidade de produzir o resultado desejado.</p>
<p>Gestão de relacionamentos: Para um sucesso sustentado, as Organizações gerem as suas relações com partes interessadas relevantes, tais como fornecedores.</p>	<p>Identificar os relacionamentos importantes com as partes interessadas, como os fornecedores, e definir um plano para a sua gestão, conduz ao sucesso sustentável. Nas relações mutuamente benéficas ambas as partes partilham conhecimento, visão, valores e compreensão.</p>

Fonte: APCER, 2015.

Os princípios devem ser considerados e analisados de forma holística, nenhum é mais importante que outro ou menos necessário para o alcance dos resultados. No entanto, em determinado momento da vida da organização a aplicação e desenvolvimento de determinado princípio poderá ser mais relevante do que outro. Cabe à liderança de cada organização encontrar este equilíbrio. Ao interpretar a norma, quer para desenvolver, quer para auditar o SGQ, estes princípios devem estar sempre presentes, e a sua aplicação pode levar ao sucesso sustentado da organização.

2.2.2 Foco no Cliente

A crescente consciencialização dos cidadãos para os direitos de cidadania, a par do fácil acesso a meios tecnológicos e a informação instantânea, formaram um crescente corpo de cidadãos exigentes e menos disponíveis para aceitarem serviços com qualidade abaixo do ideal, mesmo nos serviços públicos, onde ainda persiste morosidade provocada por critérios burocráticos ou decisões políticas. Por outro lado, à medida que os cidadãos se tornam mais críticos e exigentes, tendem a não aceitar tão facilmente os serviços públicos como “autoridade” (Hopp & Goebel, 1999). Se considerarmos os utentes como cidadãos, titulares de direitos de cidadania e valorizarmos as suas preocupações, teremos pessoas satisfeitas. Como recorda Bilhim (2004), a qualidade de serviço mede-se pela satisfação de clientes internos e externos, e uma condição básica para essa satisfação é a sensação real ou psicológica de participar num projeto. Condição que tem tanta validade para os clientes/utentes, como para os servidores públicos que se constituem como um dos mais importantes *stakeholders*, e que são o rosto visível de uma qualquer organização da AP.

O Foco no Cliente, ou orientação para a satisfação das necessidades e superação das expectativas do cliente, é um dos princípios da gestão da qualidade citados pela norma ISO 9001, e o objetivo principal da gestão da qualidade é atender às necessidades dos clientes e empenhar-se em exceder as suas expectativas. Assim, entender as necessidades atuais e futuras dos clientes e de outras partes interessadas é cada vez mais crucial para o sucesso da organização.

Os cidadãos, como clientes, merecem instituições que funcionem bem e que procurem a excelência. O investimento dos contribuintes em bens públicos deve resultar em maior eficiência, eficácia e capacidade de resposta às necessidades das pessoas e com os custos mais baixos possíveis, pois regra geral, são pagos com os impostos daqueles. É responsabilidade dos políticos eleitos e dos servidores públicos

satisfazer os cidadãos não apenas como clientes, mas principalmente como proprietários das máquinas estatais. Os funcionários públicos trabalham sob contrato com os cidadãos. O estatuto que eles recebem deve resultar na melhoria dos serviços públicos para todos os membros da comunidade, e esta constatação deveria ser suficiente para obrigar a AP a fazer um esforço de adaptação à sociedade, através da modernização e reformulação das suas instituições, para satisfazer os requisitos dos clientes/cidadãos e promover a sua participação no design dos serviços. Existem alguns elementos centrais no processo de reforma, nomeadamente a modernização administrativa, a reestruturação e simplificação dos processos, que permitam serviços eficientes capazes de responder às legítimas necessidades e preocupações dos clientes/municípios, que também são cidadãos portadores do direito fundamental de cidadania, merecendo ser ouvidos de forma sistemática e regular.

Durante algumas décadas, a utilização de sistemas de gestão da qualidade esteve confinada a organismos do sector privado. Carapeto e Fonseca (2006) notaram que só foi a partir dos anos 80 que o setor público começou a dedicar-se à modernização, procurando a melhoria da gestão pública e da performance organizacional para melhor satisfazer as necessidades dos cidadãos/clientes. Da parte de diversos governos europeus surgem programas de modernização das administrações públicas assentes na implementação de teorias da qualidade, muitos deles importados do setor privado que operam em realidades diferentes, conforme frisaram Carapeto e Fonseca (2006). A implementação de um sistema de gestão da qualidade surge como solução facilitadora da inovação, enquanto promove práticas de gestão de índole profissional na AP. Desta forma, a Gestão da Qualidade Total (TQM) passou a ser encarada como uma “ferramenta holística, sendo implementada de forma crescente, a partir dos anos 80, na administração pública” (Matei & Lazar, 2011, p. 68). A atitude organizacional de orientação para o cliente (Talib & Rahman, 2010) constituem fatores determinantes da aposta das organizações na gestão da qualidade total como resposta aos requisitos dos clientes.

Bruhn (1999) distingue entre três formas de foco no cliente. A primeira tem a ver como a informação sobre as necessidades do cliente é recolhida, analisada e disponibilizada na organização. A segunda reflete-se na incorporação desse conceito na filosofia organizacional através de normas, valores e convicções que moldam o comportamento dos funcionários com os clientes. A última forma de foco no cliente abrange uma interação com o cliente, considerando e valorizando a sua perspetiva, e implica a recolha e análise de informação contínua de uma forma que permita à organização satisfazer as necessidades e superar as expectativas dos clientes. Estas três formas de orientação para o cliente devem ser implementadas em simultâneo. Por sua vez Kohli e Jaworski (1990) defendem que os pré-requisitos

do foco no cliente/cidadão incluem atitude e comprometimento da alta gestão, trabalho em equipa entre departamentos e sistemas organizacionais adequados. Assim temos como principais indicadores do Foco no Cliente:

- Manter um contacto próximo com os clientes/utentes.
- Procurar, de forma ativa e regular, as contribuições dos clientes/utentes para identificar as suas necessidades e expectativas.
- Dar conhecimento, de forma efetiva, aos funcionários das necessidades e expectativas atuais e futuras dos clientes/utentes.
- Receber feedback dos clientes/utentes sobre a qualidade e desempenho.
- Usar as reclamações dos clientes/utentes para melhorar os processos.
- Medir a satisfação do cliente/utente de forma sistemática e regular.

2.2.3 Gestão de Processos

A gestão de processos é um método de gestão de atividades baseada na visão holística da organização que alinha os fluxos de trabalho com os objetivos estratégicos da organização, integrando a maioria dos procedimentos dos diferentes departamentos como um todo e estabelecendo relações entre as tarefas (APCER, 2015). Esta abordagem inclui intervenções mais radicais ou de melhoria contínua que visam remover as não conformidades, otimizar as práticas de trabalho, promover a eficiência e a qualidade, reduzir custos e erros, e superar as expectativas dos clientes.

Contemporaneamente, a gestão de processos é entendida como uma disciplina de gestão que exige uma mudança organizacional para o pensamento centrado nos processos (Doebeli et. al., 2011), e para a melhoria sistemática dos processos. Apesar de não ser um conceito novo, pois tem sido descrito desde 1980 como a ideia mais importante no mundo dos modelos de gestão (Hellström, 2006), a partir da década de 1990 diversas práticas de gestão, tais como a gestão da qualidade total (TQM) e sistemas de gestão da qualidade baseados nas normas ISO 9000, dedicaram uma especial atenção aos processos (Stalk et. al., 1992).

Doebeli et al. (2011) definem a gestão de processos como uma abordagem organizacional que abrange os métodos necessários para alinhar os processos de negócios com os objetivos estratégicos e as necessidades dos clientes, enquanto Harmon e Wolf (2012) destacam que pode ser entendida como uma abordagem sistemática de gestão e melhoria de processos específicos. De uma forma geral a gestão de processos resume-se a uma arquitetura de processos que captura as inter-relações entre os

processos-chave da organização, juntamente com outros processos de apoio, e procura alinhá-los com as estratégias, metas e políticas da organização (Armisted & Pritchard, 1999).

Imprimir solidez e rumo à concretização dos objetivos organizacionais implica ordenar e sistematizar os processos, ações e procedimentos operacionais, bem como atribuir funções, responsabilidades e competências. Todo o processo de diagnóstico, planeamento, execução e mensuração, deve estar perfeitamente alinhado com os objetivos estratégicos da organização (APCER, 2015). Um planeamento estratégico da qualidade, através de uma gestão de processos, proporciona uma visão global sobre as questões que envolvem a organização, e promove uma maior participação dos colaboradores ao permitir que opinem sobre as melhores alternativas face a determinadas situações.

De acordo com a norma ISO 9001:2015 a gestão de processos permite priorizar as atividades, implementar uma estratégia organizacional consistente, otimizar a integração entre os diversos setores, aplicar abordagens inovadoras, monitorizar de forma mais eficaz as atividades e processos por meio de indicadores de desempenho, uma tomada de decisão baseada em evidências, maior conhecimento organizacional e uma maior simplicidade, agilidade e flexibilidade das atividades.

Para Harmon (2012) uma arquitetura organizacional assente numa gestão de processos garante uma maior capacidade de integração das várias componentes organizacionais, centrando-as nos processos de negócio da organização. Quando os processos estão alinhados com os objetivos estratégicos da organização é mais fácil identificar os conflitos e os pontos críticos que devem merecer atenção por parte da alta administração. Assim, adotar uma gestão de processos permite representar e descrever a estratégia como um conjunto de atividades ou rotinas dentro de cada um dos processos de negócio (Davenport, 1993).

Além de otimizar os resultados da organização, outra vantagem da gestão de processos reflete-se na melhoria dos fluxos internos, pois com a implantação de medidas voltadas para o desenvolvimento de cada processo é possível aumentar a produtividade e a eficiência, imprimir maior qualidade nas atividades desempenhadas e alocadas em cada setor, e promover a integração dessas atividades. Esta metodologia favorece um ambiente de colaboração e uma melhoria no ambiente de trabalho.

Ao valorizar a integração entre as diversas áreas, favorecendo as relações interpessoais dentro da organização e detetando diversos problemas em simultâneo, a gestão de processos potencia o envolvimento dos diversos setores nos processos, e todos os colaboradores passam a ter uma visão mais

ampla da organização e dos seus processos, o que potencia a participação e o surgimento de novas ideias, bem como o entendimento da importância das suas atividades para atingir as metas propostas e alcançar os resultados esperados.

O processo de integração entre as diversas áreas da organização depende de uma comunicação interna eficiente entre gestores e demais colaboradores. Mesmo que a alta gestão implemente um grande controlo administrativo, continuam a ser os restantes colaboradores aqueles que têm um contacto diário com os clientes e que atuam diretamente nos processos operacionais, estando melhor posicionados para identificar possíveis falhas nas estratégias adotadas. Esta realidade torna evidente a necessidade de promover diálogos frequentes entre todos os colaboradores para que diferentes pontos de vistas sejam expostos sobre os mais variados fluxos, facilitando a identificação de possíveis problemas, como também a projeção de novas soluções. Ao empregar processos eficientes e eficazes, a organização passa a oferecer produtos e serviços com um elevado grau de qualidade, de valor acrescentado, pois as tarefas passam a ser realizadas em conformidade com os padrões estabelecidos e com a correta utilização de recursos, o que também promove a redução de custos. E oferecer produtos e serviços de qualidade resulta na satisfação do cliente, que vê as suas necessidades atendidas e as expectativas superadas.

No mapeamento dos processos internos é necessário estabelecer responsabilidades em cada um dos processos e definir os objetivos propostos para cada área. O planeamento deve ter metas objetivas, de fácil entendimento e adequadas aos prazos e os processos devem ser analisados por meio de indicadores de desempenho, escolhidos cuidadosamente para atender às reais necessidades da organização e que permitam entender, de uma forma rápida e segura, se as ações realizadas estão a gerar os resultados esperados (APCER, 2015).

No contexto de uma organização é importante determinar os fatores que influenciam o propósito, os objetivos e sustentabilidade da organização (APCER, 2015). Esta determinação do contexto deve considerar os fatores internos, tais como valores, cultura, conhecimento e desempenho da organização, e os fatores externos tais como os ambientes legais, tecnológicos, competitivos, de mercado, culturais, sociais e económicos. E os exemplos de expressão do propósito de uma organização incluem a visão, a missão, as políticas e os objetivos.

A identificação das partes interessadas (*stakeholders*), e das suas necessidades e expectativas, é uma dimensão relevante do processo de compreensão do contexto da organização. As partes interessadas

relevantes são as que proporcionam risco significativo para a sustentabilidade da organização se as suas necessidades e expectativas não forem satisfeitas.

A gestão de processos, o esforço de uma organização em analisar e continuamente melhorar as suas atividades fundamentais (Trkman, 2010), inclui métodos, técnicas e ferramentas para apoiar o projeto, a criação, gestão, e análise de processos de negócios operacionais (Aalst, et al., 2003). É através de informação documentada, controlada e atualizada que a organização suporta o seu SGQ e o alcance dos resultados pretendidos. A informação documentada necessária depende do contexto da organização, da sua dimensão, do tipo de produtos e serviços (P&S) que fornece. Para além destes fatores, importa ainda ter em consideração os riscos associados, a complexidade dos processos e a competência das pessoas, os eventuais requisitos aplicáveis aos P&S que fornece, bem como os meios para gerir o conhecimento organizacional e os recursos existentes. São exemplos de informação documentada, mapas de processo, organogramas, procedimentos, instruções de trabalho ou teste, especificações, comunicações internas, ordens de serviço, programações de produção, planos de teste e inspeção, planos da qualidade, manual da qualidade, planos estratégicos, formulários, workflow de processos onde os critérios de operação estão descritos, aplicações de gestão documental, bases de dados, etc.

Em suma, a organização que pretenda um SGQ baseada na ISO 9001:2015, deve estabelecer, implementar, manter e melhorar de forma contínua um sistema de gestão da qualidade, incluindo os processos necessários e as suas interações, de acordo com os requisitos daquela norma. A organização, através do comprometimento da alta gestão, deve determinar os processos necessários para o sistema de gestão da qualidade e a sua aplicação em toda a organização e deve, entre outros requisitos: determinar os recursos necessários para estes processos e assegurar a sua disponibilidade; atribuir as responsabilidades e as autoridades para estes processos; avaliar estes processos e implementar quaisquer alterações necessárias para assegurar que estes processos atingem os resultados pretendidos, e melhorar os processos e o sistema de gestão da qualidade.

A aposta na Qualidade na administração local surge da conjugação de imperativos de eficácia, eficiência, equidade e satisfação das necessidades diversificadas dos clientes/cidadãos. E do fraco dinamismo na relação com os cidadãos/utentes, a entropia face à evolução tecnológica resulta uma reclamação por um serviço público de qualidade, baseado na eficiência, eficácia e economicidade. Mas se a solução reside, como parece ser o caso, no aumento da qualidade e na redução dos custos com recurso aos processos de inovação tecnológica e social, a mesma só pode ser implementada se houver um comprometimento das pessoas, sendo de extrema importância para a organização que a gestão de topo

demonstre liderança e compromisso em relação ao sistema de gestão da qualidade. Este compromisso implica, entre outros requisitos, assumir a responsabilização pela eficácia do sistema de gestão da qualidade e assegurar que a política da qualidade e os objetivos da qualidade são estabelecidos para o sistema de gestão da qualidade e são compatíveis com o contexto e com a orientação estratégica da organização (APCER, 2015).

A disseminação da Gestão da Qualidade capacita os trabalhadores e dirigentes da Administração Pública para a excelência na execução do serviço público, para desenvolver estratégias que reforcem a segurança na relação entre o cidadão e a administração pública. E a cultura de melhoria contínua ao nível dos processos e procedimentos, assegura a conformidade com as normas, minimiza os erros e a insatisfação do cidadão, reforçando a produtividade e o bom desempenho organizacional. A alta gestão deve assegurar que são atribuídas, comunicadas e compreendidas as responsabilidades e autoridades para funções relevantes dentro da organização, e neste sentido deve atribuir a responsabilidade e a autoridade para assegurar que se promove o foco no cliente/cidadão em toda a organização. Uma vez que cabe à gestão de topo determinar as necessidades de comunicação interna e externa relevantes para o sistema de gestão da qualidade, incluindo quem comunica e o quê, quando, a quem e como comunica, acresce a necessidade da gestão de topo em assegurar que os trabalhadores estão conscientes da política da qualidade; dos objetivos da qualidade relevantes; do seu contributo para a eficácia do sistema de gestão da qualidade, incluindo os benefícios de uma melhoria do desempenho.

A melhoria dos processos depende em larga medida da motivação e formação dos trabalhadores que têm um papel crucial no sucesso da gestão de processos ao potenciar o envolvimento com a cultura organizacional e no comprometimento com as melhorias nos procedimentos operacionais. Assim torna-se evidente que a implementação da gestão de processos exige comprometimento de todos os profissionais da organização, sobretudo da alta gestão, já que acontecerão mudanças na cultura, no controlo e na hierarquia. Sem uma liderança comprometida com a qualidade não é possível implementar uma abordagem por processos conforme preconizada pela norma ISO 9001, um sistema de gestão adaptado ao Novo Serviço Público que procura os valores partilhados e o interesse comum através do diálogo alargado e do envolvimento dos cidadãos. Esta nova filosofia defende que o Serviço Público é considerado como uma extensão da cidadania, motivado pelo desejo de servir os cidadãos e alcançar objetivos públicos e não se esgota na redefinição de como são vistos os cidadãos que usam os serviços da Administração Pública, pois também implica uma mudança nas atitudes nos funcionários e nas suas responsabilidades. Para Denhardt e Denhardt (2003) os princípios deste novo serviço público são: servir

em vez de dirigir; o interesse público é o propósito, não o subproduto; pensar estrategicamente, agir democraticamente; servir cidadãos, não consumidores; a responsabilização não é complexa; valorizar as pessoas, não somente a produtividade; valorizar a cidadania e o serviço público mais do que o empreendedorismo.

Os sistemas de gestão da qualidade permitem implementar e desenvolver uma estratégia organizacional, porque o seu sucesso depende do envolvimento de todos dentro da organização e reclama cooperação entre os diversos processos organizacionais, de forma a poder gerar produtos e serviços que vão ao encontro das necessidades e expectativas dos clientes (Cowling & Newman, 1995).

Pelo exposto temos como indicadores da Gestão de Processos:

- Os processos na organização devem ser projetados para minimizar a ocorrência de erros.
- Usar extensivamente técnicas estatísticas para reduzir a instabilidade nos processos.
- Fornecer documentação clara, abrangente e padronizada sobre métodos de trabalho.
- Fornecer procedimentos de trabalho definidos e instruções escritas de processos.
- Usar fluxogramas para melhor compreender a interação dos vários processos na organização.

2.3 Motivação no Serviço Público

Tullock, na sua obra *The Politics of Bureaucracy* (1965), geralmente considerada como a primeira análise sustentada da escolha pública², defendeu que os funcionários públicos são motivados principalmente pelo egoísmo, e procuram maximizar as suas hipóteses de progressão na carreira, não sendo motivados para servir o interesse público. Este autor alega ainda, que no contexto de uma hierarquia organizacional, o egoísmo implica o desejo de avançar na hierarquia e adquirir poder político e conforto físico. No seu entendimento, os burocratas quando confrontados com escolhas entre políticas que melhor atendem aos seus próprios interesses ou o interesse público, tendem a escolher as primeiras.

² A Teoria da Escolha Pública surge na década de 50, na sequência de obras clássicas de economistas e cientistas políticos como Kenneth Arrow (1951), Anthony Downs (1957), Duncan Black (1958), James Buchanan e Gordon Tullock (1962), e transformou-se ao longo dos anos na principal crítica teórica à intervenção do Estado na economia, apontando principalmente as falhas de governo.

Mais tarde, no início da década de noventa, os líderes políticos procuraram revitalizar a ética do serviço público nos Estados Unidos (Perry & Wise, 1990), face ao apoio crescente ao movimento de escolha pública, e à ideia de que as pessoas eram motivadas pelos seus próprios interesses, o que levou à criação de sistemas de recompensa para responder a essa realidade e tirar proveito dos interesses próprios dos funcionários. Para Perry e Wise (1990) as teorias de motivação predominantes tinham diversas deficiências, ignorando potenciais comportamentos altruístas como fatores de motivação, e acreditavam que indivíduos com uma alta motivação no serviço público (MSP) seriam motivados pela importância das tarefas que os seus empregos proporcionavam.

Procurar compreender o processo de motivação tem sido um grande desafio prático para a área de gestão de pessoas (Park & Rainey, 2008), sobretudo no setor público que, na sequência da Nova Gestão Pública, incorporou algumas técnicas de gestão do setor privado, mas foi incipiente na interpretação dos comportamentos dos seus trabalhadores (Vandenabeele, 2007). Para preencher essa lacuna, a administração pública pode recorrer ao conceito de Public Service Motivation, ou Motivação no Serviço Público, uma teoria que ganhou grande fôlego na sequência da publicação do artigo "The Motivational Bases of Public Service" de Perry e Wise (1990). Para Kim et al. (2013) e Kim (2017), a MSP remete para uma força intrínseca que impulsiona os indivíduos a trabalharem pelo bem comum, comprometidos com os valores públicos, com empatia, solidariedade e predisposição para fazer sacrifícios pessoais em prol da comunidade. Scott e Pandey (2005) também defendem que a MSP compreende a ideia de comprometimento com o serviço público, a busca do interesse público e o desejo de realizar um trabalho relevante e significativo para a sociedade.

Geralmente entendemos a motivação no serviço público como uma motivação altruísta direcionada para servir os superiores interesses de uma comunidade de pessoas ou para toda a humanidade. Conforme referido anteriormente, o conceito de MSP emergiu do debate sobre a ética do serviço público, que salientou a diferença entre trabalhadores públicos e privados em relação à motivação para receber recompensas (Buchanan, 1974; Rainey, 1982). No seu estudo, Rainey (1982) retirou algumas inferências para a motivação no serviço público, nomeadamente fazer um trabalho útil para as outras pessoas e prestar um serviço público efetivo e relevante, mas apelou para o desenvolvimento de "um conceito abrangente ou multifacetado" (Rainey, 1982, p. 299). Quase uma década depois Perry e Wise (1990) definem formalmente o conceito e articularam os seus componentes, definindo a motivação do serviço público como "a predisposição de um indivíduo para responder a motivos fundamentados principalmente, ou exclusivamente, em instituições e organizações públicas" (p. 368). A partir de 1996,

ano em que estes autores construíram uma escala completa para medir o conceito, surgiram algumas pesquisas importantes sobre o tema como as de Crewson (1997), Perry (1997), Brewer e Selden (1998), Naff e Crum (1999), Rainey e Steinbauer (1999) e Wright, Christensen e Pandey (2013). Os teóricos do PSM acreditam que a motivação dos funcionários é impulsionada por uma motivação intrínseca e não extrínseca (Horton & Hondeghem, 2006), e que a motivação para servir o bem público emerge da vocação individual e do desejo pessoal, como o patriotismo benevolente (Frederickson & Hart, 1985), ajudando os outros e a comunidade (Frank & Lewis, 2004), do autossacrifício, da compaixão e do civismo (Clerkin & Cogburn, 2012).

Na base da motivação intrínseca, Oldham, Hackman e Pearce (1976) descrevem as cinco características do trabalho que se constituem como fonte de motivação:

- A variedade que traduz um conjunto de atividades e competências ligadas a uma função, que será tanto mais variada quanto mais consistir numa diversificação de ações e tarefas.
- A identidade que pressupõe níveis de proximidade maiores na execução de tarefas, do princípio ao fim.
- O significado, ou o impacto do trabalho nas vidas dos outros, dentro ou fora da organização, e quanto maior, maior será o significado e o valor das ações desempenhadas.
- A autonomia que se refere ao grau de independência que um indivíduo tem para planejar e desempenhar as suas funções,
- O *feedback* é informação que o indivíduo recebe sobre a evolução do seu trabalho e os níveis de desempenho alcançados.

Em suma, as pessoas apresentam níveis mais elevados de motivação se considerarem que o trabalho que executam é digno e valioso, se sentirem responsabilidade pelo resultado das suas ações e pelo impacto delas na vida dos outros, e se conhecerem o resultado das suas ações no trabalho.

Alguns dos principais cientistas sociais defendem que os motivos e atitudes compatíveis com os comportamentos comunitários e coletivos, como confiança nos outros, reciprocidade e identificação com organizações devem-se a desenvolvimentos evolutivos (Ostrom 1998; Simon 1998). Esta forma de motivação intrínseca pode ser por vezes tão ou mais forte do que motivos extrínsecos, como ganhar algum tipo de recompensa material.

2.4 Comprometimento organizacional

O comprometimento organizacional (CO) reflete a relação de um indivíduo com a organização e existe um consenso alargado que se refere a um estado psicológico capaz de reduzir a possibilidade de o funcionário abandonar a organização onde trabalha. Existem diferenças entre o comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho, pois o primeiro está relacionado com o vínculo à organização, e o segundo diz respeito ao ambiente onde o trabalho é realizado e à percepção que o trabalhador tem deste. Elevados índices de comprometimento organizacional facilitam a aderência às práticas organizacionais e potenciam a vontade em participar de forma efetiva na prossecução das metas e dos objetivos da organização.

O comprometimento organizacional tem atraído muita atenção na pesquisa psicológica organizacional desde os anos 1990: (Cohen, 2003; Gutierrez, Candela & Carver, 2012; Huang, You & Tsai, 2012; Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Allen 1984, 1991, 1997; Meyer & Parfyonova, 2010, Meyer, et al., 2012; Tett & Meyer, 1993; Wayne et. al. 2009), e diz respeito aos sentimentos de um indivíduo em relação à organização (van Dick, 2004). Para Baron e Greenberg (2003) pode ser definido como a força relativa do indivíduo em se identificar, integrando-se na organização.

De acordo com Allen e Meyer (1990), existem três formas de comprometimento organizacional: o comprometimento afetivo expressa o apego emocional dos funcionários, que mostram um elevado grau de comprometimento emocional caso se sintam integrados e se identifiquem com a organização (Meyer, et al., 2013; Mowday, Steers & Porter, 1979; Porter, Crampon & Smith, 1976). O comprometimento afetivo implica uma forte crença nos objetivos e valores da organização e a aceitação dos mesmos, a disponibilidade para apoiar a organização, e uma forte necessidade de manter a participação na organização (Mowday, Porter & Steers, 1982). O comprometimento normativo, que reflete a obrigação moral-ética para com a organização (Meyer et al., 2002, 2013; Wiener, 1982; Wiener & Vardi, 1980). Por fim, o comprometimento instrumental ou calculativo, que é um processo de avaliação cognitiva, e resulta da motivação para evitar custos associados a uma possível mudança de emprego (Allen & Meyer, 1990; Meyer et al., 2002, 2013). Este comprometimento está baseado nas recompensas e custos associados ao corte do vínculo laboral. O funcionário permanece na empresa por motivos financeiros e pela falta de oportunidades atrativas.

A partir das definições anteriores de CO, Allen e Meyer (1990) criaram um modelo de comprometimento, onde o conceito é composto por três dimensões: (1) afetiva, que consiste em uma identificação e

envolvimento com a organização; (2) instrumental, referente ao compromisso baseado no custo que o indivíduo associa com a saída da organização e (3) normativa, relacionado com um sentimento de obrigação de permanecer na organização. De acordo com Porter, Steers e Mowday (1974) e Allen e Meyer (1990) o comprometimento pode ter influências positivas para diminuir o absentismo e aumentar o comportamento de cidadania, satisfação e desempenho.

Alguns estudos encontraram evidências que os funcionários públicos demonstram um maior comprometimento com as metas da organização onde trabalham quando percebem que essas metas podem ser alcançadas (Wright, 2004, 2008), e quando encontram evidências que o seu trabalho é importante para a organização e para os clientes/cidadãos (Buchanan, 1974; Vinzant, 1998; Weiss & Cropanzano, 1996). A definição de metas e de objetivos, e a prestação de serviços de qualidade com foco na satisfação das necessidades e na superação das expectativas do cliente/cidadão, são alguns dos requisitos mais importantes de um SGQ baseado na Norma ISO 9001.

No presente estudo, é menos importante identificar os indivíduos comprometidos com a organização e com o seu trabalho ou medir o grau de comprometimento de cada um, do que identificar as características organizacionais que influenciam o comprometimento organizacional dos indivíduos. Meyer et. al (2004) realçaram que o impacto potencial da gestão de pessoal no comprometimento tem recebido menos destaque do que o merecido, por parte da literatura relevante. Por conseguinte, um dos objetivos deste trabalho é aferir a relação entre o comprometimento organizacional e a clarificação dos objetivos organizacionais, um conceito que está indexado à valência de missão, ou atratividade dos objetivos estratégicos da organização. Esta é uma área de estudo que tem sido algo frugal a fornecer informações sobre a articulação teórica ou empírica desses conceitos.

2.5 Clareza dos objetivos organizacionais

Amabile et al. (2004) avaliaram os benefícios do alcance dos objetivos e a forma como eles alteram a visão que o trabalhador tem da organização, tendo concluído que as organizações com objetivos bem definidos, e com recursos suficientes para alcançar esses objetivos, têm trabalhadores que demonstram melhor satisfação no trabalho, comprometimento mais elevado e percepções positivas da organização. Os objetivos organizacionais procuram responder a um conjunto de funções, e servem como uma fonte de

legitimação do que a organização pretende, sendo igualmente uma fonte de comprometimento para os colaboradores, pois funcionam como guias para a ação, delimitando critérios de desempenho.

Chiavenato (2014) defende que o alinhamento entre os objetivos individuais e os objetivos organizacionais predispõem os sujeitos a exercer elevados níveis de esforço para atender aos interesses organizacionais e, simultaneamente, atender aos seus próprios interesses. Esta relação entre o alinhamento entre objetivos organizacionais e individuais e o comprometimento foi verificada por Decoene e Bruggeman (2006) através da ferramenta Balanced Scorecard. Sendo o fator humano de capital importância nas organizações, é natural que a clarificação da estratégia organizacional seja um dos principais desafios para atingir um alinhamento estratégico (Chan & Reich, 2007).

A clarificação do contexto organizacional poderá ser realizada através da utilização do Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1992). Para Chiavenato (2014) os objetivos organizacionais são o fim desejado que a organização pretende atingir e que orientam o seu comportamento em relação ao futuro e ao ambiente interno e externo. Neste sentido os objetivos organizacionais são a razão de ser das organizações, que necessitam de um fim objetivo. A estratégia organizacional além de clarificada deve ser comunicada e compreendida por todas as partes e níveis da organização (Chan & Reich 2007). Contudo, em muitas organizações a estratégia organizacional não é clara e objetiva, ou não é devidamente comunicada e partilhada. Por vezes não é conhecida, ou é ambígua, provocando um desfasamento entre o que é definido na estratégia e as ações executadas pela gestão (Baets, 1992; Chan & Reich, 2007; Reich & Benbasat, 2000).

Assumindo que quanto mais alta for a valência da missão da agência governamental, mais eficaz será o desempenho da agência (Rainey & Steinbauer, 1999, p. 16), a alta gestão que pretenda maximizar o desempenho de qualquer serviço público depende de uma liderança comprometida que defina metas eficazes em relação às tarefas e que lide eficazmente com as restrições políticas e administrativas (cf. Behn 1998, Dilulio 1994; Hargrove & Glidewell 1990; Wilson 1989).

A clarificação dos objetivos organizacionais é estabelecida de forma interativa por todos os stakeholders, e deve capturar o propósito, as práticas e os valores essenciais únicos e duradouros de uma organização (Bart & Hupfer, 2004), o que confere um sentido de propósito e direção à organização, legitima a sua existência, e fornece o contexto para o desenvolvimento e implementação de um plano estratégico de sucesso (Bartkus et al., 2006; Gray & Smeltzer, 1985; Pearce & David, 1987). Para Peter Drucker, reconhecido por muitos autores como o pai da gestão moderna, perguntar "Qual é o nosso negócio?"

equivale a interrogar "Qual é a nossa missão?". De acordo com Drucker o que realmente define uma empresa é uma missão bem definida, que seja capaz de clarificar objetivos organizacionais realistas e passíveis de serem concretizados.

Alguns estudos encontraram evidências que apontam para o facto de os funcionários públicos demonstrarem um maior comprometimento com as metas da organização onde trabalham quando percebem que essas metas podem ser alcançadas (Wright, 2004, 2008), e quando verificam que o seu trabalho é importante para a organização e para os clientes/cidadãos (Buchanan, 1974; Vinzant, 1998; Weiss & Cropanzano, 1996). Macedo et al. (2016) estudaram a ligação entre as declarações de missão e o desempenho organizacional no setor sem fins lucrativos, e tal como alguns estudos anteriores (Bart, 1997; Bart et al., 2001; Davis et al., 2007; Desmidt et al., 2011) sugeriram o efeito positivo no desempenho organizacional em organizações que clarificam os objetivos organizacionais com o objetivo de inspirar os membros da organização, promover valores compartilhados e fornecer uma direção comum.

A literatura aponta diversos benefícios de ter objetivos estratégicos bem definidos (Analoui & Karami, 2002; Atrill, Omran, & Pointon, 2005; Bart & Baetz, 1996; Braun, et. al., 2012), e sugere que essa definição seja o primeiro passo na gestão estratégica, atendendo à sua importância para estabelecer objetivos concretos e formular estratégias de forma eficaz que permitam atingir as metas organizacionais (Collins & Rukstad, 2008).

2.6 A especificidade das autarquias locais

Segundo Tocqueville, no município é onde reside a força dos povos livres (...) Sem instituições municipais uma nação pode ter um governo livre, mas carecerá de espírito de liberdade.

A partir de meados dos anos 70 do século XX, as democracias dos países industrializados tiveram de adaptar os objetivos e métodos da governação do Estado e das autarquias locais devido a uma série de fatores como os défices públicos elevados, as crescentes exigências financeiras do Estado de Bem-estar Social, que exigia constantes aumentos de impostos para sobreviver, e o crescente poder reivindicativo de cidadãos pouco tolerantes com a intrusão do Estado nas suas liberdades individuais.

Num contexto em que o cidadão passou a ser mais ativo na reivindicação dos seus direitos e na exigência da melhoria da qualidade da prestação do serviço público, é fulcral a mudança de comportamentos institucionalizados e cristalizados nas últimas décadas. Para Oliveira Rocha (2001, 2004), as preocupações com a qualidade centram-se em dois principais objetivos: o aumento da participação dos municípios e o incremento da eficiência dos serviços. Contudo, a prática da gestão da qualidade no sector público deve atender às especificidades do contexto onde ocorre, e ao nível da administração local, esta asserção ganha maior significado, até porque goza de autonomia, consagrada na Constituição da República Portuguesa, a qual estabelece que as autarquias locais têm atribuições e competências próprias e a sua existência deriva da organização democrática do Estado.

Na organização e funcionamento de um Estado Democrático como Portugal existem três pilares: o princípio da autonomia das autarquias locais; a descentralização democrática da Administração Pública e o Regime Autonómico insular (Bilhim, 2019). A Constituição da República Portuguesa afirma o princípio da autonomia das autarquias locais como uma dimensão da organização do Estado unitário, e como componente da organização democrática do Estado. As autarquias locais como pessoas coletivas territoriais, dotadas de órgãos representativos, legitimados democraticamente, visam a prossecução dos interesses e das necessidades da população respetiva. Mas a consolidação do poder local e da cidadania não pode prescindir da participação dos atores locais nos projetos e iniciativas locais num contexto em que são criadas redes de cooperação e colaboração voluntária, onde são partilhados problemas idênticos, favorecendo o aparecimento de soluções que resultam da partilha de conhecimentos.

A câmara municipal, enquanto órgão executivo/administrativo, tem ao seu dispor um conjunto de serviços municipais, através dos quais são postas em prática as suas deliberações. Esses serviços municipais têm como missão zelar pelo cumprimento das decisões tomadas pelo executivo, sob o poder hierárquico dos órgãos políticos (Amaral, 2004).

As atividades da Administração Local implicam a interação com uma extensa lista de stakeholders: empresas municipais, empresas intermunicipais, organizações desportivas, associações sem fins lucrativos, empresas locais, freguesias, fornecedores, organizações públicas, cooperativas de interesse público, organizações culturais, associações sem fins lucrativos, fundações, associações de municípios, agências de desenvolvimento, direções-gerais, estabelecimentos de ensino, etc. (Araújo, 2002a). Nesta complexidade de relações, a governação em rede surge como um novo processo de coordenar as atividades e de dirigir as organizações, sendo considerado um modelo alternativo, mas complementar, à hierarquia e ao mercado. Assim, o conhecimento para a resolução dos problemas não é exclusivo de

uma entidade, mas há uma tomada de consciência das vantagens em reunir competências que estão dispersas, e cuja convergência pode resultar em soluções mais adequadas para os problemas (Araújo, 2002b). “Nesta perspetiva a Administração Local surge numa outra vertente, como um parceiro que procura encontrar, juntamente com outros atores, respostas para os problemas. Estas relações caracterizam-se pela reciprocidade, negociação e interdependência” (idem).

Considerando que as autarquias locais são pessoas coletivas territoriais dotadas de órgãos representativos que visam a prossecução de interesses próprios das populações locais, a qualidade na administração local também depende do processo de negociação entre o governo (que faz transferências orçamentais para as autarquias), os interesses dos agentes envolvidos e as necessidades dos munícipes. Daqui resulta, como explicou Oliveira Rocha (2004), que a adoção de modelos de qualidade pelo poder local deve atender à cultura envolvente do meio onde está inserido.

Um estudo recente³ relacionou a qualidade dos serviços públicos de um país com o nível de confiança na administração pública, a facilidade de desenvolver atividades empresariais e o bem-estar social, constituindo-se estas como variáveis indicativas do bom funcionamento geral de um Estado. Neste contexto, o papel da administração pública consiste em antecipar os desafios sociais e em enfrentá-los de forma pró-ativa a fim de reduzir os choques para os cidadãos e para as empresas. No entanto, a própria administração pública não está imune às grandes tendências externas⁴, como a globalização, as alterações demográficas, as alterações climáticas, a evolução tecnológica - que exige boas aptidões e competências dos funcionários e transfigura a AP com a digitalização das tarefas e o desenvolvimento da inteligência artificial - e a confiança pública no governo, em que a natureza do contexto político tem vindo a sofrer constantes mutações. Por conseguinte tais desafios sociais aumentam a desconfiança na administração pública e na sua capacidade de resposta, sendo a legitimidade do Estado colocada em causa por alguns movimentos sociais e políticos⁵.

³ Ver Portal de Dados Abertos da UE, inquérito Eurobarómetro Standard 85, dados de 2016, volume A.

⁴ Cf. Pollitt, C. (2016). «*Advanced Introduction to Public Management and Administration*», Edward Elgar Publishing.

⁵ Pollit, C. (2014). «*Future Trends in European Public Administration and Management: An outside-in Perspective*», COCOPS.

2.7 Motivação, clareza dos objetivos, comprometimento e orientação para a qualidade

A organização que deseje implementar um SGQ baseado na norma ISO 9001, deve medir a satisfação e receber feedback de forma sistemática e regular dos seus clientes e usar as reclamações dos clientes para melhorar os processos. Posteriormente deve dar conhecimento, de forma efetiva, aos funcionários das necessidades e expectativas atuais e futuras dos clientes. Desta forma é mais provável que aconteça aquilo a que Heskett et al. (1997) chamaram o “espelho de satisfação”: a noção de que as atitudes do funcionário e os níveis de satisfação do cliente são paralelas, isto é, quando a satisfação do cliente aumenta, o grau de comprometimento organizacional também aumenta, o que viabiliza um melhor atendimento aos clientes.

Alguns estudos demonstram que a orientação para o mercado (conceito baseado no constructo foco no cliente) constitui um antecedente à recetividade da organização para implementar novas ideias e novos processos (Vásquez et. al., 2001). De referir ainda que o sucesso de um SGQ exige cooperação entre os diversos processos organizacionais, de forma a poder gerar produtos e serviços que satisfaçam as necessidades e superem as expectativas dos clientes (Cowling & Newman, 1995). Esta gestão de processos tem alguns indicadores prescritos na Norma ISO 9001, nomeadamente projetar os processos na organização de forma a minimizar a ocorrência de erros, a alta gestão deve fornecer documentação clara, abrangente e padronizada sobre métodos de trabalho, bem como procedimentos de trabalho definidos e instruções escritas de processos, entre outros requisitos. Diversos pesquisadores da área da gestão sublinharam as ligações funcionário-cliente, e as relações entre a gestão, as atitudes e comportamentos dos empregados e as respostas do cliente (Allen & Grisaffe, 2001).

Mehra et al. (2001) realizaram uma revisão da literatura sobre a GQT, onde concluíram que a ênfase organizacional deve seguir quatro áreas principais para a melhoria da qualidade: Foco no Cliente; Foco no Processo; Inovação e Foco Ambiental, tendo enfatizado a importância da orientação para a satisfação do cliente. Tais argumentos encontram suportam em vários estudos. Chien et al. (2002), por exemplo, afirmam que uma empresa que queira implementar um SGQ de excelência deve encarar a satisfação do cliente como um objetivo importante a ser alcançado, algo intimamente relacionado com as práticas da qualidade de uma empresa, como a gestão por processos. Outros estudos apontam as práticas relacionadas com a organização laboral e com a integração dos colaboradores (Cantarello et al., 2012), como um requisito essencial para alcançar os objetivos da organização (Bayo-Moriones et al., 2011), especialmente quando se consegue reduzir as incertezas acerca das tarefas e das funções de cada um e galvanizar o compromisso de todos perante a organização (Cantarello et al., 2012). Um dos princípios

fundamentais da qualidade é a satisfação do cliente, num processo contínuo de melhoria, conforme ficou demonstrado numa das pesquisas mais importante e extensa sobre a qualidade de serviço que foi inequívoca sobre a importância da forte orientação para o cliente num sistema de gestão de qualidade (Zeithaml, Parasuraman & Berry, 1990). Por outro lado, Satish e Srinivasan (2010) constataram que o foco no cliente tem impacto na inovação dos processos.

Devido à crescente importância do foco no cliente/cidadão numa sociedade cada vez mais exigente e consciente dos seus direitos, a questão sobre a forma de melhorar a orientação para o cliente tem ocupado diversos académicos e profissionais da administração. Para Boles et al. (2001) o apoio dos colegas de trabalho, a manutenção de um ambiente de trabalho positivo e o trabalho em equipa são preditores da orientação para o cliente. Bennett et al. (1999) apontam fatores estruturais, que incluem características organizacionais, como estilo de liderança e qualidade do trabalho em equipa, e outros fatores como o stress, a resistência à mudança, os conflitos laborais, a gestão, os relacionamentos entre os colegas de trabalho e a política da organização. Johnson (1996) defendeu a criação de um ambiente de trabalho, onde impere a recolha de dados sobre as expectativas e necessidades do cliente, formação, trabalho em equipa, e sistemas de recompensa baseados no desempenho, que permita aos funcionários o fornecimento de serviços orientados para aumentar a satisfação do cliente e que esta melhoria da satisfação do cliente tem um impacto positivo na melhoria da orientação para o cliente. Kohli e Jaworski (1990) defenderam o comprometimento da alta gestão, o trabalho em equipa e a existência de sistemas organizacionais adequados.

Existem algumas dimensões que aparecem na maioria dos estudos relevantes sobre foco no cliente, e que podem ser encarados como denominadores comuns: o ambiente de trabalho dos funcionários, as características da organização e a qualidade de vida profissional dos funcionários. A gestão de processos, conforme preconizada na norma ISO 9001, visa essencialmente melhorar o ambiente de trabalho e moldar as características organizacionais de forma a aumentar a qualidade de vida profissional dos funcionários, ao projetar os processos para minimizar a ocorrência de erros, usar técnicas para reduzir a instabilidade nos processos, fornecer documentação clara, abrangente e padronizada sobre métodos de trabalho, e desenvolver estratégias de qualidade que integrem todas as áreas organizacionais e atividades de gestão.

Formulamos, assim, a seguinte hipótese, em linha com os princípios da Gestão da Qualidade e com as expectativas de Buchanan (1974), Kohli e Jaworski (1990), Weiss & Cropanzano, (1996), Vinzant (1998),

Rainey e Steinbauer (1999), Bennett et al. (1999), Vásquez et. al. (2001), Boles et al. (2001), Satish e Srinivasan (2010), e Cantarello et al. (2012):

Hipótese 1: A gestão de processos está correlacionada de forma positiva e significativa com o foco no cliente.

Se quisermos organizações públicas eficientes e que valorizem a qualidade e satisfação do cidadão (Gray & Jenkins, 1995) e houver necessidade de reestruturar os processos e lógicas de funcionamento, para apostar no desempenho e no objetivo de procurar a satisfação dos seus clientes e promotores (Denhardt & Denhardt, 2003), a organização só pode ambicionar esse objetivo com uma forte aposta nos recursos humanos. A excelência das organizações centradas no cliente e especializadas na satisfação das suas necessidades está, regra geral, associada, a recursos humanos motivados e envolvidos.

Alguns pesquisadores descobriram que determinados funcionários da administração pública valorizam a importância de fazer o melhor, mesmo que não gostem do seu trabalho, a importância de fazer um trabalho que valha a pena para a sociedade e a importância de ajudar os outros (Kilpatrick, Cummings & Jennings, 1964). Vários estudos sugerem que a motivação para o serviço público é revelada na opção em escolher um trabalho que ajuda os outros e que beneficia a sociedade, acompanhada por princípios éticos, integridade e responsabilidade da ação (Crewson, 1997; Hartman & Weber 1980; Kelman 1974).

A teoria da motivação do serviço público aponta evidências empíricas sobre a propensão dos funcionários públicos para um papel mais altruísta no trabalho de forma a ajudar os outros e beneficiar a sociedade como um todo (Brewer, 2003; Crewson, 1997; Frank & Lewis, 2004; Houston, 2006; Rainey, 1982). Nesta linha de pensamento algumas pesquisas encontraram evidências sobre a elevada probabilidade de o emprego na administração pública oferecer mais oportunidades de ajudar o próximo ou ser útil para a sociedade (Frank & Lewis, 2004). Ademais, segundo Perry e Wise (1990) aqueles que são altamente comprometidos com uma organização também seriam mais propensos a estar muito motivados para um bom desempenho, e trabalhos posteriores demonstraram que uma ênfase no foco no cliente tem um efeito motivacional direto sobre os funcionários para melhorar constantemente os seus serviços e a qualidade da tomada de decisões (Berry et al., 1994; Hartley, 2005). Uma pesquisa posterior mostrou que ferramentas como a implementação dos requisitos de um sistema de gestão da qualidade e um processo de hierarquia bem estabelecido podem ajudar efetivamente a transmitir as necessidades do cliente para melhoria (Kim et al., 2015).

Paarlberg e Lavigna (2010) propuseram que as práticas de liderança transformacional teriam um impacto positivo na motivação dos funcionários públicos e levavam a alta gestão a incorporar e promover técnicas de gestão nas rotinas de trabalho. Belle (2013) também defendeu que determinadas intervenções organizacionais poderiam aumentar os níveis de MSP. Andersen e Pedersen (2012) apontaram que os funcionários públicos do governo dinamarquês tinham um forte vínculo com a orientação para o cliente/cidadão e Sayce (2016) também destacou que a motivação no serviço público estava correlacionada com o foco no cliente dos administradores de pensões no Reino Unido. Seguindo a proposta destes autores formulámos a seguinte hipótese:

Hipótese 2: A motivação no serviço público está associada de forma positiva e significativa com o foco no cliente.

Para Allen e Grisaffe (2001) o comprometimento do funcionário está positivamente relacionado com vários aspetos do desempenho no trabalho, incluindo comportamentos positivos relevantes para o cliente e para a interação organizacional. Se os funcionários públicos demonstram um maior comprometimento com as metas da organização onde trabalham quando percebem que essas metas podem ser alcançadas (Wright, 2004, 2008), e quando verificam que o seu trabalho é importante para a organização e para os clientes/cidadãos (Buchanan, 1974; Vinzant, 1998; Weiss & Cropanzano, 1996), formulamos a terceira hipótese:

Hipótese 3: A clarificação dos objetivos organizacionais está correlacionada de forma positiva com o foco no cliente.

Uma gestão ineficaz dos recursos humanos pode prejudicar a eficiência organizacional e a sua capacidade para assegurar vantagens competitivas (Chadwick & Dabu, 2009), e o que as pessoas pensam e sentem acerca das suas condições de trabalho e as relações com as suas organizações pode influenciar profundamente o seu comportamento. Desta forma, os indivíduos que mais se identificam com a organização⁶ onde trabalham, e que se sentem mais motivados, são aqueles que mais provavelmente despenderão esforços para a apoiar (Mael & Ashforth, 1992; Tavares et al., 2007), que

⁶ A identificação organizacional pode ser definida como “a percepção de unicidade com ou pertença com” a organização (Ashforth & Mael, 1989). As ciências sociais que se dedicam ao nível organizacional têm dedicado uma grande ênfase na identidade social que, para Tajfel e Turner (1979), se refere a uma parte do autoconceito que deriva do conhecimento de pertença a um grupo social, juntamente com os valores e significado emocional desta pertença.

terão comportamentos mais alinhados com as crenças, normas e valores da empresa (Ashforth & Mael, 1989), e que estarão mais comprometidos com a sua organização.

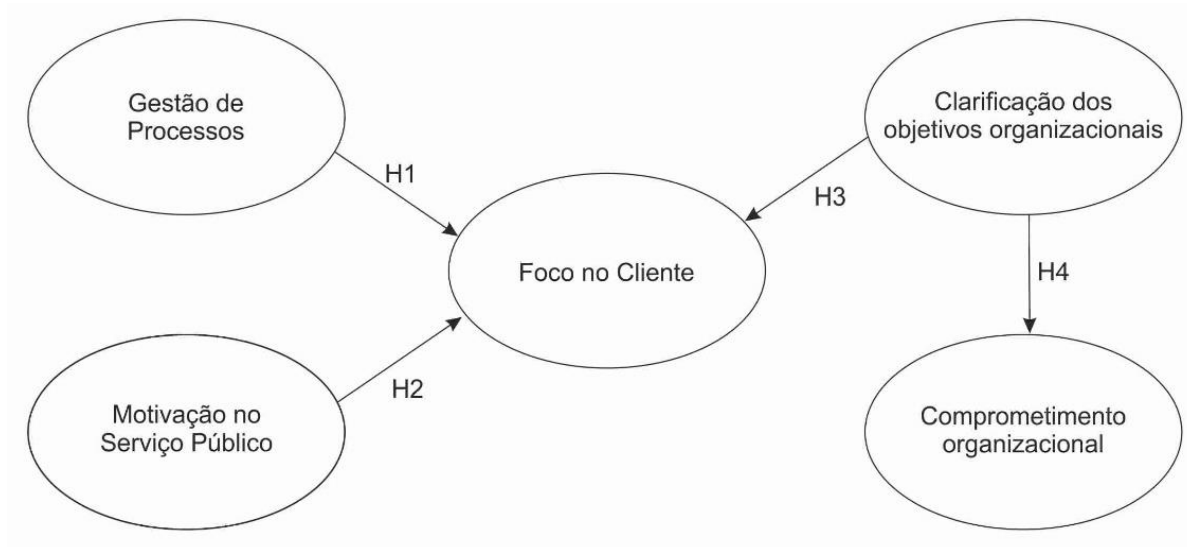
Para Deming (1986) o comprometimento dos funcionários com um trabalho de qualidade era crucial para implementar sistemas de gestão de qualidade com sucesso. De acordo com Alves (2015) para se alcançar o grau de envolvimento desejado é necessário que as equipas se sintam parte integrante do processo de implementação do sistema de gestão da qualidade, e as evidências apontam que este envolvimento parece ser alcançado por uma preocupação constante em comunicar de forma clara e inequívoca as funções de cada elemento, os objetivos individuais e coletivos e os resultados esperados para a organização.

Kim et al. (2015) encontraram evidências que os funcionários com forte comprometimento afetivo contribuem de forma mais efetiva para o cumprimento das metas organizacionais. Vroom (1997) também salientou a necessidade de as organizações terem funcionários envolvidos e empenhados, com um elevado padrão de comprometimento em relação à implementação de políticas, estratégias, objetivos e metas. Funcionários comprometidos precisam que lhes sejam comunicados os valores e os objetivos com os quais se devam comprometer (Dessler, 1996). As metas organizacionais, ao estabelecerem a visão do estado futuro desejado, devem ser explícitas o suficiente para permitir que os funcionários possam encontrar os pontos comuns entre os seus próprios valores e os valores do contexto da organização, o que reforça o processo de incorporar as metas da organização na identidade do funcionário, para que este encontre significado e autoafirmação no trabalho que executa na organização (Weiss & Cropanzano, 1996; Weiss & Piderit, 1999).

De acordo com os estudos de Wright (2004, 2008) onde foram apontadas evidências que os funcionários públicos demonstram um maior comprometimento com as metas da organização onde trabalham quando percebem que essas metas podem ser alcançadas, e quando encontram evidências que o seu trabalho é importante para a organização e para os clientes/cidadãos (Buchanan, 1974; Vinzant, 1998; Weiss & Cropanzano, 1996), formulamos a última hipótese de trabalho:

Hipótese 4: A clarificação dos objetivos organizacionais tem uma correlação positiva e significativa com o comprometimento organizacional.

Figura 1 - Modelo Concetual



O modelo conceitual apresentado na Fig. 1 descreve as relações entre o foco no cliente, a gestão de processos, a motivação no serviço público, a clarificação dos objetivos organizacionais e o comprometimento organizacional. As hipóteses que sublinham essas relações integram o modelo de pesquisa.

3. METODOLOGIA

O objetivo principal deste capítulo é descrever e justificar a abordagem metodológica adotada nesta investigação, construída a partir de uma abordagem metodológica quantitativa, de natureza exploratória. O estudo recorre a uma amostra de funcionários de uma autarquia local do distrito do Porto. Neste ponto serão abordados o método de pesquisa, o método de recolha de dados, o tipo de amostra e a operacionalização dos conceitos.

3.1. Método de pesquisa

Da problemática subjacente a este trabalho de investigação resultaram as questões de partida referidas, as quais determinam que a abordagem metodológica quantitativa seja a mais adequada para o nosso propósito. A dimensão empírica deste trabalho centra-se nos funcionários, técnicos, administrativos e dirigentes de uma autarquia local. O estudo adota o design de estudo de caso, dado ser o mais adequado aos objetivos que pretendemos atingir.

O processo de recolha de dados será efetuado com o recurso ao inquérito por questionário, complementado, sempre que necessário, com a recolha de dados secundários (estatísticas, relatórios e auditorias).

Uma análise multivariada inicia-se com a definição do problema de pesquisa e dos objetivos da análise em termos conceituais, antes de especificar quaisquer variáveis ou medidas (Hair, et al., 2014, p. 23). A revisão da literatura permitiu mostrar uma relação significativa entre a gestão de processos, a motivação no serviço público e a clarificação dos objetivos organizacionais com a orientação para o cliente, um princípio fundamental de qualquer SGQ. Neste trabalho é proposto que a implementação com sucesso de um eficiente sistema de gestão de qualidade depende da excelência da gestão de processos, da motivação no serviço público, da clareza dos objetivos organizacionais, e da importância atribuída à orientação para a satisfação das necessidades do cliente/cidadão.

A dimensão empírica deste estudo centra-se nos serviços técnicos e administrativos de uma câmara municipal do norte de Portugal. O design de estudo de caso tem sido utilizado de forma recorrente nas pesquisas em administração pública que incidem em aspetos organizacionais e processuais, e afigura-se como o mais apropriado quando lidamos com assuntos atuais e em constante mutação, para os quais não existe a possibilidade de manipular os comportamentos relevantes (Yin, 2009). Para Eisenhardt

(1989) o estudo de caso é uma estratégia de investigação que procura compreender a dinâmica presente em enquadramentos únicos, procurando encontrar suporte empírico para as hipóteses de trabalho formuladas, na tentativa de responder às questões de investigação levantadas. O estudo integrou na fase exploratória, a realização de uma entrevista a uma dirigente visando uma melhor compreensão da dinâmica interna da organização.

3.2 Design do Questionário

No presente estudo, adotou-se o inquérito por questionário como instrumento para a recolha de dados, tendo sido administrado à totalidade da classe executiva, dirigentes e funcionários da organização em causa. Optamos pelo inquérito por questionário, por ser um instrumento que permite responder aos objetivos do estudo e ser praticável em tempo útil. O inquérito por questionário é um método de recolha de dados que “consiste em colocar a um conjunto de inquiridos, geralmente representativo de uma população, uma série de perguntas relativas (...) às suas opiniões, à sua atitude em relação a opções (...), ao seu nível de conhecimentos ou de consciência de um acontecimento ou de um problema, ou ainda sobre qualquer outro ponto de interesse” (Quivy & Campenhoudt, 1998, p. 188).

A abordagem para a obtenção de dados foi do tipo quantitativo através de inquéritos, não obstante as suas limitações, e uma das mais importantes tem a ver com a recolha de informação. No sentido de maximizar a fidelidade da informação recolhida optamos, sempre que foi possível, por perguntas bem definidas e neutras, usando palavras curtas e sintaxe simples para evitar ambiguidades de significado.

Os inquéritos permitem medir comportamentos, atributos ou preferências, e essa medição será efetuada através de escalas, sendo usado o nível de medição ordinal. O inquérito incorpora um conjunto de questões gradativas, para aferir o nível de concordância com a escala proposta, relevando a importância individual que cada questão tem. Para assegurar a fiabilidade do questionário foram considerados os seguintes critérios: definição dos inquiridos; formulação do tipo de questões; pertinência do número de questões; utilização da terminologia adequada; organização das questões e validação do questionário.

O questionário foi distribuído em papel sendo precedido de um esclarecimento a sumarizar o âmbito e objetivos do estudo e as instruções de preenchimento. Foi realçada a livre participação e garantida a confidencialidade dos dados recolhidos, que seriam usados de forma agregada na análise estatística. O questionário tem uma estrutura interna com sete grupos de questões: (i) motivação no serviço público;

(ii) comprometimento organizacional); (iii) clarificação dos objetivos organizacionais; (iv) satisfação no trabalho (variável que foi descartada posteriormente devido à irrelevância para este trabalho); (v) gestão de processos; (vi) foco no cliente/cidadão) e (vii) planeamento estratégico da qualidade (excluída após a análise fatorial). Incluía ainda uma questão para aferir o grau de confiança na resposta, e a última parte refere-se à recolha dos dados sociodemográficos.

3.3 Tipo de amostra e recolha de dados

A amostra do presente estudo é constituída por 131 funcionários das áreas técnica, administrativa, dirigente e executiva de uma câmara municipal do norte de Portugal. Essa amostra representa 75,29% da população total, composta por 174 pessoas. Do total de sujeitos inquiridos 57 ocupam o cargo de técnico superior (43,5%), 47 são assistentes-técnicos (35,9%), 9 dirigentes, incluindo a classe executiva (6,9%); 6 coordenadores-técnicos, outros 6 não responderam (4,6%), e 5 técnicos (3,8%) e 1 assistente operacional (0,8%). Ao nível das habilitações literárias, a distribuição ficou da seguinte forma: 47 têm o 12º ano (35,9%); 36 têm grau de licenciatura (27,5%); 21 concluíram a pós-graduação (16,0%); 14 têm mestrado (10,7%); 1 com doutoramento (0,8%); 6 concluíram o 9º ano e seis não responderam (4,6%). A maioria (61%) pertence ao sexo feminino, 34,4% pertence ao sexo masculino e 4,6% não responderam.

3.4 Operacionalização dos conceitos

A operacionalização de conceitos em variáveis empiricamente observáveis é um procedimento fundamental para viabilizar qualquer investigação científica (Quivy & Campenhoudt, 1998). Conforme referimos no capítulo 1, este estudo tem como principal objetivo examinar a influência da gestão de processos, da clareza dos objetivos organizacionais e da motivação no foco no cliente/cidadão. Com base na literatura, foram formuladas as seguintes hipóteses de investigação:

Hipótese 1: A gestão de processos está correlacionada de forma positiva e significativa com o foco no cliente.

Hipótese 2: A motivação no serviço público está associada de forma positiva e significativa com o foco no cliente.

Hipótese 3: A clarificação dos objetivos organizacionais está correlacionada de forma positiva com o foco no cliente.

Hipótese 4: A clarificação dos objetivos organizacionais tem uma correlação positiva e significativa com o comprometimento organizacional.

Para operacionalizar os constructos usados nesta investigação usamos instrumentos psicométricos recolhidos da literatura relevante e que pontualmente foram adaptadas para se adequar à administração local. A Tabela 2 resume esses constructos, especifica os indicadores de cada um e nomeia os autores que usaram as respetivas escalas.

Tabela 2 – Operacionalização dos conceitos

CONCEITOS	INDICADORES	AUTORES
MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO	MSP_1: Para mim, é importante a existência de um serviço público efetivo e relevante.	Wright & Pandey, (2011)
	MSP_2: Sou constantemente lembrado por acontecimentos diários o quão dependentes estamos uns dos outros.	
	MSP_3: Para mim é mais importante fazer a diferença na sociedade do que concretizar aspirações pessoais.	
	MSP_4: Estou disponível para fazer sacrifícios para o bem da sociedade.	
	MSP_5: Não tenho medo de lutar pelos direitos dos outros, mesmo que tal signifique ser ridicularizado.	
COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	CO_1: Sinto verdadeiramente os problemas desta organização como se fossem meus.	Meyer & Allen (1997)
	CO_2: Tenho um elevado sentimento de “pertença” a esta organização.	
	CO_3: Sinto-me “emocionalmente ligado” a esta organização.	
	CO_4: Sinto-me como “fazendo parte da família” nesta organização.	
	CO_5: Esta organização tem um grande significado pessoal para mim.	
CLARIFICAÇÃO DOS OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS	COB_1: É fácil explicar os objetivos desta organização a pessoas de fora.	Wright & Pandey, (2011)
	COB_2: A missão desta organização é clara para todos os que cá trabalham.	
	COB_3: Esta organização tem objetivos claramente definidos.	
GESTÃO DE PROCESSOS	GP_1: Projetar os processos na nossa Instituição para minimizar a ocorrência de erros.	Sadikoglu & Olcay (2014)
	GP_2: Usar extensivamente técnicas estatísticas para reduzir a instabilidade nos processos.	
	GP_3: Ter documentação clara, abrangente e padronizada sobre métodos de trabalho.	
	GP_4: Ter procedimentos de trabalho definidos e instruções escritas de processos.	
	GP_5: Aceder a fluxogramas para melhor compreender a interação dos vários processos na organização.	
FOCO NO CLIENTE	FC_1: Manter um contacto próximo com os nossos clientes/utentes.	Sadikoglu & Olcay (2014)
	FC_2: Procurar, de forma ativa e regular, as contribuições dos clientes/utentes para identificar as suas necessidades e expectativas.	
	FC_3: Conhecer, de forma efetiva, as necessidades e expectativas atuais e futuras dos nossos clientes/utentes.	
	FC_4: Receber feedback dos nossos clientes/utentes sobre a nossa qualidade e desempenho.	
	FC_5: Usar as reclamações dos clientes/utentes para melhorar os nossos processos.	
	FC_6: Medir a satisfação do cliente/utente de forma sistemática e regular.	

Fonte: Elaboração própria.

3.4.1 Comprometimento Organizacional

No Comprometimento Organizacional optamos por utilizar a escala de Comprometimento Organizacional de Meyer e Allen (1997), OCQ (Organizational Commitment Questionnaire), adaptada para o contexto português por Nascimento et al. (2008), com ligeiras adaptações que permitiram uma melhor compreensão por parte do público-alvo.

Considerando que o Comprometimento Organizacional é um constructo multidimensional, foram usadas as três subescalas: Comprometimento Afetivo, Comprometimento Instrumental e Comprometimento Normativo. Estas subescalas são constituídas por afirmações representativas da dimensão específica que está a ser medida. Para responder aos 18 itens que a compõem, foi solicitado aos indivíduos para assinalarem a opção que melhor representa os sentimentos e atitudes que manifestam em relação à sua organização, utilizando uma escala do tipo Likert de 5 pontos: 1 - Discordo Totalmente; 2 - Discordo; 3 - Nem Concordo, Nem Discordo; 4 - Concordo; 5 - Concordo Totalmente.

Meyer e Allen (1997) reviram esta escala e propuseram uma nova versão, em que a subescala de CO Afetivo contou com seis itens, a de CO Instrumental sete, e a de CO Normativo seis, sendo que um item deve ser invertido. Nesta versão revista, os valores do coeficiente de Cronbach para as subescalas foram: $\alpha=0,85$ para a subescala de CO Afetivo, $\alpha=0,79$ para o CO Instrumental e $\alpha=0,73$ para o CO normativo. Na presente investigação foi utilizada esta versão adaptada por Nascimento et al. (2008) para o contexto português, embora a escala de CO Calculativo tenha sido reduzida a seis itens, para melhor se adaptar ao público-alvo. Nascimento et al. (2008) obtiveram valores de consistência interna superiores aos obtidos por Meyer e Allen (1997) e Meyer et al. (2002). Os valores de Alpha de Cronbach obtidos nas subescalas das componentes afetiva, instrumental e normativa foram respetivamente: $\alpha=0,91$; $\alpha=0,91$ e $\alpha=0,84$ (Nascimento et al., 2008), o que sugere uma boa fiabilidade. No presente estudo, o valor de Alpha de Cronbach obtido foi $\alpha=0,87$. Nas subescalas, a componente afetiva apresentou $\alpha=0,91$, a componente instrumental $\alpha=0,79$ e $\alpha=0,81$ para a componente normativa. Conforme veremos adiante, a análise fatorial ditou que ficássemos somente com a subescala afetiva.

3.4.2 Motivação no Serviço Público

Para medir a motivação do serviço público, recorreremos à escala que Wright e Pandey (2011) usaram num trabalho científico que analisou como a clareza das metas organizacionais, a motivação do serviço

público e o impacto no trabalho podem aumentar a valência da missão de uma organização⁷. Os cinco itens da escala foram retirados da escala de 40 itens de Perry (1997) e já haviam sido usados anteriormente por Wright (2008). Esses itens capturam as três dimensões - compromisso com o interesse público, compaixão e autossacrifício - que Perry (1997) considerou representarem “os motivos afetivos ou normativos mais intimamente associados ao apelo altruísta dos valores do setor público” (Wright & Pandey, 2011, p. 29). Estamos, portanto, perante medidas previamente analisadas e validadas em estudos científicos reconhecidos. No estudo referido, o valor do Alfa de Cronbach fixou-se nos 0.74, próximo do valor 0.77 do nosso trabalho, e foi utilizada uma escala de Likert de cinco pontos, variando de 1 - Discordo Totalmente a 5 - Concordo Totalmente, que também usamos no nosso projeto.

3.4.3 Gestão de Processos

A Escala de Gestão de Processos tem como objetivo avaliar o grau de importância que os participantes atribuem a determinados requisitos consubstanciados em dois princípios da norma ISO 9001: Liderança e Abordagem por Processos. Os inquiridos foram convidados a indicar o grau de importância que atribuem a cada um dos cinco itens, por meio de uma escala de tipo Likert de 5 pontos de 1 (Nada Importante) a 5 (Muito Importante). Esta escala foi adaptada de um estudo de Sadikoglu e Olcay (2014) sobre as práticas da Gestão da Qualidade Total e a sua construção deriva da literatura relevante da gestão da qualidade, e dos requisitos associados à abordagem por processos e à liderança, pela norma ISO 9001, tendo sido traduzida para português.

3.4.4 Clarificação dos Objetivos Organizacionais

A medição da clareza dos objetivos foi efetuada com a escala que Wright e Pandey (2011) usaram num trabalho científico que analisou a influência da clareza das metas organizacionais na valência da missão de uma organização. A percepção da clareza das metas organizacionais foi medida com a escala de 3 itens desenvolvida por Rainey (1983), sendo o segundo item invertido. Foi utilizada a escala de Likert de cinco pontos, variando de 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente). No referido estudo de

⁷ Wright, B. E. and Pandey, S. K. 2011. Public Organizations and Mission Valence: When Does Mission Matter?. *Administration & Society* 43: 22

Wright e Pandey, esta escala apresentou um bom índice de consistência interna, apresentando um Alfa de Cronbach de 0.86, valor que coincidiu com a escala usada neste trabalho de investigação.

3.4.5 Foco no Cliente

O conceito Foco no Cliente aplicado no presente estudo, tem como objetivo avaliar o grau de importância que os participantes atribuem a determinados requisitos da orientação para a satisfação do cliente, um dos princípios de SGQ baseado na norma ISO 9001, através da indicação desse grau por meio de uma escala de tipo Likert de 5 pontos de 1 (Nada Importante) a 5 (Muito Importante). Os cinco itens da escala foram usados por Sadikoglu e Olcay (2014), num estudo sobre as práticas da Gestão da Qualidade Total e as barreiras à sua implementação no contexto organizacional da Turquia. Esses itens derivam da literatura relevante da gestão da qualidade e foram traduzidos para português.

4. ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS

O objetivo deste capítulo é apresentar a análise de dados e os resultados da investigação empírica. O capítulo integra um primeiro ponto dedicado à caracterização da amostra, seguindo-se a análise quantitativa das variáveis em conformidade com as hipóteses formuladas no capítulo anterior. A análise dos dados integra a análise descritiva, testes de correlação e uma secção dedicada à regressão linear múltipla. O tratamento estatístico dos resultados obtidos foi efetuado com o software SPSS *Statistics* V.26.

4.1 Caracterização da amostra

Segue-se uma análise da frequência dos dados sociodemográficos, onde são analisadas as variáveis: idade, sexo, escolaridade, categoria profissional e antiguidade na organização. Todas as tabelas que se seguem neste capítulo foram elaboradas com base nos dados do software SPSS V.26.

De destacar que o grau de confiança dos inquiridos relativamente às respostas tem uma média elevada de 4,10, numa escala de 1 a 5, com mais de 83,2% dos inquiridos a manifestarem-se confiantes ou muito confiantes conforme se verifica na tabela 3. A tabela 4 mostra o perfil sociodemográfico completo da amostra do presente estudo.

Tabela 3 - Grau de Confiança nas respostas

	Frequência	Percentagem
Pouco confiante	2	1,5
Não sei	20	15,3
Confiante	72	55,0
Muito confiante	37	28,2
Total	131	100,0

Tabela 4 - Perfil sociodemográfico dos inquiridos (N = 131)

Perfil sociodemográfico	Frequência	Percentagem
Gênero		
Feminino	80	61
Masculino	45	34,4
Omisso	6	4,6
Idade		
< 25	2	1,5
25 - 34	13	9,9
35 - 44	46	35,1
45 - 54	48	36,6
> 54	16	12,2
Omisso	6	4,6
Escolaridade		
9º Ano	6	4,6
12º Ano	47	35,9
Licenciatura	36	27,5
Pós graduação	21	16
Mestrado	14	10,7
Doutoramento	1	0,8
Omisso	6	4,6
Carreira		
Assistente operacional	1	0,8
Assistente técnico	47	35,9
Coordenador técnico	6	4,6
Técnico	5	3,8
Técnico superior	57	43,5
Dirigente	9	6,9
Omisso	6	4,6
Anos de serviço		
< 6	25	19,1
6 - 10	6	4,6
11 - 15	18	13,7
16 - 20	33	25,2
21 - 25	33	25,2
> 25	10	7,6
Omisso	6	4,6

Fonte: Elaboração própria com dados do SPSS Statistics V26.

4.2 Análise Fatorial

A análise fatorial exploratória geralmente define-se como um conjunto de técnicas multivariadas que tem por objetivo encontrar a estrutura implícita a uma matriz de dados e determinar o número e a natureza das variáveis latentes (fatores) que melhor representam um conjunto de variáveis observadas (Brown, 2006).

O conjunto inicial de dados foi submetido a uma análise fatorial exploratória, um método aplicado sempre que se pretende reduzir um conjunto de variáveis, de forma a sintetizar e agrupar em fatores (Pallant, 2011). A análise fatorial reduz um número maior de variáveis a um número menor de fatores, permitindo validar uma escala ou índice, demonstrando que os seus itens constituintes carregam no mesmo fator, e descartar itens de escala que carregam transversalmente em mais de um fator. Se um conjunto de variáveis mede a mesma coisa, as variáveis desse grupo devem ter elevada correlação entre si e baixa correlação com variáveis fora desse grupo (Field, 2009), e será expectável que os itens relacionados com cada dimensão se agrupem num fator único. Outra vantagem tem a ver com o facto de permitir criar um conjunto de fatores a serem tratados como variáveis não correlacionadas como uma abordagem para lidar com a multicolinearidade em procedimentos como a regressão múltipla, evitando que as variáveis independentes tenham relações lineares exatas ou aproximadamente exatas.

O objetivo da análise fatorial é reduzir o número de variáveis para explicar e interpretar os resultados, o que pode ser feito em duas etapas: extração de fator e rotação do fator. A extração de fator envolve fazer uma escolha sobre o tipo de modelo, bem como o número de fatores a serem extraídos, e a rotação de fator ocorre depois da extração dos fatores para obter uma estrutura simples a fim de melhorar e facilitar a sua interpretação (Pallant, 2011).

Na implementação de uma análise fatorial exploratória devemos avaliar se os dados podem ser submetidos ao processo de análise fatorial e para tal existem dois métodos usados frequentemente: o critério de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO); e o Teste de Esfericidade de Bartlett (Dziuban & Shirkey, 1974). O índice de KMO, também conhecido como índice de adequação da amostra, é um teste estatístico que sugere a proporção de variância dos itens que pode ser explicada por uma variável latente, verificando a adequabilidade da análise fatorial ao conjunto de dados a analisar (Hair et al., 2006). O valor de KMO pode variar entre zero e um, e valores iguais ou próximos a zero indicam que a soma das correlações parciais dos itens avaliados é bastante alta em relação à soma das correlações totais. Field (2009) sugere a seguinte escala de intervalos para interpretar o valor da estatística KMO: 0,90 a 1: excelente; 0,80 a

0,89: bom; 0,70 a 0,79: mediano; 0,60 a 0,69: medíocre; 0,50 a 0,59: ruim; 0 e 0,49: inadequado. Pallant (2011) sugere 0,60 como um limite razoável, Hair et al. (2006) sugerem 0,50 como patamar aceitável, e para Maroco e Marques (2006) valores inferiores a 0,5 indicam uma análise fatorial inapropriada. O Teste de Esfericidade de Bartlett, por sua vez, avalia em que medida a matriz de (co)variância é similar a uma matriz-identidade, ou seja, mede se a análise fatorial é adequada ao problema. Por outras palavras, permite verificar se existe correlação suficientemente forte para que a análise fatorial possa ser aplicada. Valores do teste de esfericidade de Bartlett com níveis de significância $p < 0,05$ indicam que a matriz é favorável. A análise fatorial incidiu sobre todos os itens do questionário, com rotação Promax e Normalização de Kaiser, rotação convergida em 6 iterações, tendo sido extraídos cinco fatores relacionados com 23 itens das escalas utilizadas, que explicaram 75% da variância total. Optamos pela análise do componente principal como método da extração. O teste KMO utilizado como medida de ajuste do modelo foi de 0,885 (tabela 5), sendo uma medida ótima, e o teste de Esfericidade de Bartlett foi inferior a 0,05 (Sig. = 0.000), indicando que a matriz de correlação não é uma matriz de identidade (Hair et al., 2014), pelo que a análise fatorial estava adequada para analisar a escala (itens correlacionados). A Análise Fatorial Exploratória permitiu avaliar a validade dos conceitos e conferir segurança na fiabilidade dos resultados. Na matriz anti imagem, que mede a adequação das variáveis à amostragem (MSA), obtivemos valores médios superiores a 0,8, o que reforça a convicção de que as variáveis são adequadas ao estudo.

Tabela 5 - Teste de KMO e esfericidade de BARTLETT

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,885
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	2384,762
	gl	253
	Sig.	,000

Apresentamos na tabela 6 as cargas fatoriais de cada variável nos cinco fatores resultantes da análise: foco no cliente; gestão de processos; comprometimento afetivo; clarificação dos objetivos e motivação no serviço público.

Tabela 6 - Análise fatorial exploratória

	Foco no cliente	Gestão de Processos	Comprometimento afetivo	Clarificação dos objetivos	Motivação no serviço público
	FATOR 1	FATOR 2	FATOR 3	FATOR 4	FATOR 5
FC_2	,931				
FC_3	,925				
FC_4	,917				
FC_1	,814				
FC_5	,725				
FC_6	,584				
GP_2		,890			
GP_3		,864			
GP_4		,847			
GP_5		,817			
GP_1		,651			
CO_4			,948		
CO_6			,876		
CO_3			,864		
CO_2			,800		
CO_5			,755		
CO_1			,517		
COB_2				,935	
COB_3				,846	
COB_1				,751	
MSP_5					,864
MSP_3					,778
MSP_4					,757
Cronbach Alpha	$\alpha = 0.94$	$\alpha = 0.91$	$\alpha = 0.90$	$\alpha = 0.86$	$\alpha = 0.77$

Fonte: Tabela Adaptada Pattern Matrix (SPSS Statistics)
Método de Extração: análise de Componente Principal.
Método de Rotação: Promax com Normalização de Kaiser.

As comunalidades são quantidades das variâncias (correlações) de cada variável explicada pelos fatores. Quanto maior a comunalidade, maior será o poder de explicação daquela variável pelo fator (Hair et al., 2006). Desejamos comunalidades superiores a 0,5 e os nossos resultados demonstram que todas as variáveis ultrapassam o valor mínimo, como se constata na Tabela 7.

Tabela 7 - Comunalidades

	Inicial	Extração
MSP3	1,000	,683
MSP4	1,000	,742
MSP5	1,000	,749
CO_1	1,000	,562
CO_2	1,000	,688
CO_3	1,000	,759
CO_4	1,000	,830
CO_5	1,000	,665
CO_6	1,000	,739
COB1	1,000	,706
COB2	1,000	,836
COB3	1,000	,823
GESP1	1,000	,713
GESP2	1,000	,727
GESP3	1,000	,808
GESP4	1,000	,794
GESP5	1,000	,723
FNC1	1,000	,762
FNC2	1,000	,818
FNC3	1,000	,854
FNC4	1,000	,850
FNC5	1,000	,779
FNC6	1,000	,692

Método de Extração: análise de Componente Principal.

O comprometimento organizacional (CO), que compreende as dimensões afetiva, normativa e instrumental, ficou reduzido apenas à componente afetiva, depois de verificarmos que as outras dimensões não se posicionavam corretamente no mesmo fator, ou apresentavam cargas fatoriais pouco significativas.

Relativamente à motivação no serviço público, ao comparar os fatores obtidos, verificou-se que os itens 1 e 2, não se posicionavam na escala respectiva e apresentavam valores pouco significativos e inferiores a 0,500, tendo sido retirados. O item 1 (*Para mim, é importante a existência de um serviço público efetivo e relevante*), posicionava-se no fator 1, Foco no Cliente (FC), que reflete a orientação para o cliente, pelo que foi retirado. O item 2 (*Sou constantemente lembrado por acontecimentos diários o*

quão dependentes estamos uns dos outros) apresentava uma carga fatorial inferior a 0,5 e por esse motivo também foi excluído.

A consistência interna estima a fiabilidade de um instrumento e parte do princípio que quanto menor for a variabilidade de um item numa amostra de sujeitos, menor é o erro de medida que este possui associado (Pasquali, 2003). Logo, quanto menor for a soma das variâncias dos itens relativamente à variância total dos sujeitos, mais o coeficiente se aproxima de 1, sendo mais consistente e mais fiável (Maroco & Marques, 2006). A tabela 7 descreve os valores do alfa de Cronbach, que refletem a confiabilidade da escala. O **Foco no Cliente** foi o fator que apresentou um valor mais elevado, de 0.94, o que indica uma boa consistência interna. Valores semelhantes foram encontrados nos estudos de Korunka et al. (2007) numa pesquisa transnacional sobre a orientação para o cliente na administração pública, onde esta escala obteve um valor de 0.91. Os valores do alfa de Cronbach para os restantes fatores também foram elevados: 0.91 para **Gestão de Processos (GP)**; 0.90 para **Comprometimento organizacional afetivo** e 0.86 para **Clarificação dos Objetivos Organizacionais (COB)**. O fator **Motivação no Serviço Público** obteve o valor mais baixo, 0.77, ficando no patamar superior a 0.70 sugerido por Nunnally (1978).

Tabela 8 - Valores do Alfa de Cronbach

	ALFA DE CRONBACH
FOCO NO CLIENTE	0.94
GESTÃO DE PROCESSOS	0.91
COMPROMETIMENTO	0.90
CLARIFICAÇÃO DOS OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS	0.86
MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO	0.77

4.3 Análise de resultados

Para testar as hipóteses avançadas no decorrer da revisão da literatura, e de modo a perceber os efeitos da gestão de processos, da motivação, e da clarificação das metas organizacionais no foco no cliente, recorreremos ao *software* IBM SPSS *Statistics* V. 26 para obter a análise estatística e a análise de correlação entre as diversas variáveis. A tabela 9 apresenta as estatísticas descritivas das variáveis

associadas aos 5 fatores identificados com base na análise fatorial, medidos pela média, moda e desvio padrão.

Tabela 9 - Estatísticas descritivas

CONCEITOS	MÉDIA	MODA	DP
MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO	3.74		0.93
Para mim é mais importante fazer a diferença na sociedade do que concretizar aspirações pessoais.	3,60	4	,966
Estou disponível para fazer sacrifícios para o bem da sociedade.	3,85	4	,827
Não tenho medo de lutar pelos direitos dos outros, mesmo que tal signifique ser ridicularizado.	3,76	4	,983
COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL AFETIVO	3.59		1.00
Sinto verdadeiramente os problemas desta organização como se fossem meus.	3,66	4	,981
Tenho um elevado sentimento de “pertença” a esta organização.	3,69	4	,984
Sinto-me “emocionalmente ligado” a esta organização.	3,66	4	,981
Sinto-me como “fazendo parte da família” nesta organização.	3,30	3	1,072
Esta organização tem um grande significado pessoal para mim.	3,65	4	,999
CLARIFICAÇÃO DOS OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS	3.47		1.17
É fácil explicar os objetivos desta organização a pessoas de fora.	3,63	4	1,125
A missão desta organização é clara para todos os que cá trabalham.	3,36	3	1,235
Esta organização tem objetivos claramente definidos.	3,42	3	1,150
GESTÃO DE PROCESSOS	4.12		.896
Projetar os processos na nossa Instituição para minimizar a ocorrência de erros.	4,16	4	,893
Usar extensivamente técnicas estatísticas para reduzir a instabilidade nos processos.	3,79	4	,877
Ter documentação clara, abrangente e padronizada sobre métodos de trabalho.	4,22	4	,844
Ter procedimentos de trabalho definidos e instruções escritas de processos.	4,18	4	,907
Aceder a fluxogramas para melhor compreender a interação dos vários processos na organização.	4,00	4	,961
FOCO NO CLIENTE	4.19		.853
Manter um contacto próximo com os nossos clientes/utentes.	4,27	4	,858
Procurar, de forma ativa e regular, as contribuições dos clientes/utentes para identificar as suas necessidades e expectativas.	4,12	4	,832
Conhecer, de forma efetiva, as necessidades e expectativas atuais e futuras dos nossos clientes/utentes.	4,14	4	,875
Receber feedback dos nossos clientes/utentes sobre a nossa qualidade e desempenho.	4,23	4	,864
Usar as reclamações dos clientes/utentes para melhorar os nossos processos.	4,27	4	,867
Medir a satisfação do cliente/utente de forma sistemática e regular.	4,12	4	,823

Fonte: Elaboração própria com dados do SPSS V26.

Considerando que foi utilizada uma escala de Likert de 5 pontos para todas as escalas, torna-se evidente que a importância atribuída ao **Foco no Cliente** é muito elevada, com uma média de 4.19, e um desvio padrão de 0.853, tendo o item 5 (*Usar as reclamações dos clientes/utentes para melhorar os nossos*

processos) obtido a maior pontuação com 4.27. Estes dados refletem uma forte consciência organizacional da necessidade de orientação para a satisfação das necessidades dos clientes/cidadãos.

Verificamos, ainda, que a elevada importância conferida à **Gestão de Processos**, com uma média de 4.12, numa escala de 1 a 5, e um desvio padrão similar (de 0.896), com os indicadores “*Ter documentação clara, abrangente e padronizada sobre métodos de trabalho*”, e “*Ter procedimentos de trabalho definidos e instruções escritas de processos*”, a figurarem como aqueles que mais contribuíram para a média com 4.22 e 4.18, respetivamente.

Quanto à **Motivação no Serviço Público**, apesar de ser um conceito constituído por apenas 3 indicadores, também podemos afirmar que está muito acima da média, com um valor médio de 3.74 e um desvio padrão de 0.93. Estes valores estão em consonância com a literatura relevante que apoia a tese de existir uma forte motivação para o serviço público em funcionários da administração pública.

Relativamente aos indicadores que medem o **Comprometimento Afetivo**, estes apresentam uma média global de 3.59, com um desvio padrão de 1.00. Valor que indica um comprometimento organizacional afetivo acima da média, considerando a escala Likert de 5 pontos, com o item “*Tenho um elevado sentimento de ‘pertença’ a esta organização*” a posicionar-se como aquele que mais contribuiu para o comprometimento.

Por fim surge a **Clarificação dos Objetivos Organizacionais**, com uma média global de 3.47 e um desvio padrão de 1.17, tendo os participantes atribuído a melhor pontuação, 3.63, ao indicador “*É fácil explicar os objetivos desta organização a pessoas de fora*”.

De referir que as médias em todas as variáveis foram mais elevadas quando se considerou apenas a alta gestão conforme se vê na tabela 10:

Tabela 10 - Estatísticas descritivas - Grupo alta gestão

	Média
Foco no Cliente	4,67
Gestão de Processos	4,44
Motivação no Serviço Público	4,22
Comprometimento organizacional	4,00
Clarificação dos objetivos organizacionais	3,67

4.3.1 Correlações de Pearson

Para medir a força e direção da associação entre duas variáveis classificadas existem diferentes ferramentas estatísticas, sendo o coeficiente de Pearson uma das ferramentas mais usadas quando pretendemos medir a intensidade da relação entre variáveis ordinais (Pallant, 2011). O coeficiente de correlação de Pearson (medida paramétrica da correlação de postos), também chamado de coeficiente de correlação produto-momento, correlação linear ou "ρ de Pearson" é um grau de relação entre duas variáveis quantitativas e exprime esse grau de correlação através de valores situados entre -1 e 1 (Field, 2009). O sinal positivo ou negativo do resultado obtido indica se existe uma correlação positiva ou negativa entre as variáveis. Assim quanto maior estiver desses extremos, maior será a associação entre as variáveis. Quando os valores são positivos, isso significa que uma variável aumenta sempre que a outra também aumente, no valor proporcional do coeficiente. O mesmo acontece inversamente: o sinal negativo significa que quando uma variável aumenta, a outra diminui em média num valor proporcional, sendo que uma correlação de 0 indica que não há qualquer relação entre as duas variáveis testadas.

Assim para serem testadas as hipóteses de investigação inicialmente formuladas, procedemos ao cálculo das correlações entre as variáveis (Tabela 11), recorrendo ao coeficiente de Pearson.

Tabela 11 - Matriz de Correlações

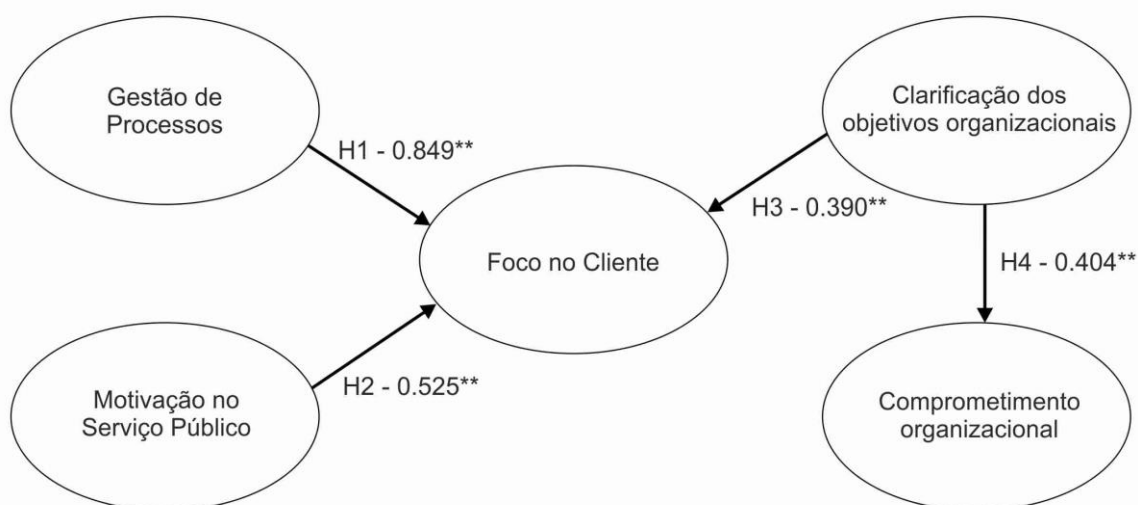
	1	2	3	4	5
Foco no Cliente	1,000				
Motivação no Serviço Público	,525**	1,000			
Comprometimento Organizacional	,199*	,146	1,000		
Clarificação dos Objetivos Organizacionais	,390**	,235**	,404**	1,000	
Gestão de Processos	,849**	,472**	,239**	,396**	1,000

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

* . A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

A Fig. 2 esquematiza o nosso modelo concetual com os valores da correlação de Pearson:

Figura 2 - Hipóteses e correlações



**A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Constata-se que todas as variáveis se correlacionam de forma estatisticamente significativa no nível 0,01 (bilateral), excetuando a correlação do comprometimento organizacional com a motivação no serviço público. Para a análise destas correlações foram considerados os índices preconizados por Pestana e Gageiro (2005), os quais sugerem que valores de $r < 0,2$ indicam associação linear muito baixa, entre 0,2 e 0,39 baixa, entre 04 e 0,69 moderada, entre 07 e 0,89 alta e entre 0,9 e 1 uma associação muito alta. De acordo com estes índices, constata-se que a gestão de processos tem a correlação mais alta com o foco no cliente ($r = 0,849$, e $p < 0,01$).

Uma análise à matriz de correlações da tabela 10 evidencia a existência de uma relação positiva, alta e significativa ($r = 0,85$; $p < 0,01$) entre as variáveis gestão de processos e foco no cliente, corroborando a primeira hipótese (*A gestão de processos está correlacionada de forma positiva e significativa com o foco no cliente*), e tal como seria expectável as duas variáveis variam no mesmo sentido positivo, considerando que os valores elevados da primeira estão associados aos valores elevados da segunda.

De igual forma constatamos a existência de uma relação moderada, positiva e significativa entre motivação no serviço público e foco no cliente ($r = 0,53$; $p < 0,01$), o que confirma a hipótese de investigação número 2 (*A motivação no serviço público está associada de forma positiva e significativa com o foco no cliente*).

Relativamente à terceira hipótese de investigação consubstanciada na afirmação "*A clarificação dos objetivos organizacionais está correlacionada de forma positiva com o foco no cliente*", esta matriz de

correlações confirma que existe uma relação direta, baixa e significativa ($r = 0.39$; $p < 0.01$) entre as variáveis clarificação dos objetivos organizacionais e foco no cliente.

O nível de correlação entre as dimensões de clarificação dos objetivos organizacionais e de comprometimento organizacional espelha uma correlação moderada e significativa ($r = 0.40$; $p < 0.01$), confirmando a quarta hipótese de investigação “*A clarificação dos objetivos organizacionais tem uma correlação positiva e significativa com o comprometimento organizacional*”.

4.3.2 Regressão Linear Múltipla

Considerando que o coeficiente de correlação não permite obter a percentagem de variação de uma variável explicada pela outra (Pestana & Gageiro, 2005), utilizamos a regressão linear múltipla para relacionar e prever o comportamento de variáveis. A análise de regressão fornece um meio de avaliar objetivamente a magnitude e a direção (positiva ou negativa) da relação de cada variável independente, e permite fazer a avaliação simultânea das relações entre cada variável independente e a medida dependente, e determinar a importância relativa de cada variável independente (Hair Jr. et al., 2014).

Um pré-requisito importante na regressão múltipla é a ausência de colinearidade e uma das formas de verificar se não existe colinearidade é confirmar a existência de valores de tolerância superiores a 0,1 (Hair Jr. et al., 2014). As duas medidas mais comuns para avaliar a colinearidade das variáveis múltiplas são a tolerância e seu inverso, o (VIF), fator de inflação da variância. A tolerância é definida como a quantidade de variabilidade da variável independente selecionada não explicada pelas outras variáveis independentes, e o seu valor deve ser alto, o que significa um pequeno grau de multicolinearidade, ou seja, as outras variáveis independentes não têm no seu conjunto qualquer quantidade substancial de variância compartilhada.

Começamos por considerar a variável gestão de processos que apresenta uma correlação mais forte com o foco no cliente ($r_s = .85$; $p < 0.01$) e num segundo momento incluímos a variável motivação no serviço público ($r_s = .53$; $p < 0.01$), para podermos avaliar o poder preditor destas variáveis sobre o foco no cliente.

Um dos pré-requisitos da regressão linear múltipla é a não existência de uma correlação elevada (superior a 0.7 ou 0.8) entre as variáveis independentes, o que está assegurado conforme se constata na tabela seguinte.

Tabela 12 - Correlações

		FC	GP	MSP
Correlação de Pearson	FC	1,000	,849	,525
	GP	,849	1,000	,472
	MSP	,525	,472	1,000

Uma vez efetuada a regressão linear apresentamos na tabela seguinte os resultados do modelo 1, onde está incluída somente a variável independente Gestão de Processos:

Tabela 13 - Resumo do Modelo 1 ^{a b}

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,849 ^a	,720	,718	,402

a. Preditores: (Constante), Gestão de Processos

b. Variável Dependente: Foco no cliente

Verificamos um valor de R (coeficiente de correlação múltipla) com uma significativa capacidade de predição (R=0.85), enquanto o coeficiente que determina a qualidade de ajustamento (R quadrado) regista um valor de 0.720, ou seja 72% do foco no cliente está correlacionado com a gestão de processos.

Na tabela 14 temos os valores dos coeficientes não padronizados e padronizados, onde verificamos que a elevada capacidade de predição (R = 0.849) explica 72% da correlação entre as duas variáveis.

Tabela 14 - Coeficientes do Modelo 1^a

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	Estatística t	Significância p
	B	Erro Padrão	Beta		
1 (Constante)	,501	,205		2,441	,016
Gestão Proc.	,895	,049	,849	18,229	,000

a) Variável dependente: Foco no Cliente

A tabela 15 mostra o resultado do teste do efeito combinado da gestão de processos e motivação no serviço público no foco no cliente/cidadão (orientação para o cliente).

Tabela 15 - Regressão Linear Múltipla - Resumo do modelo 2 ^b

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
1	,860 ^a	,740	,736	,389	1,979

a. Preditores: (Constante), Gestão de Processos e Motivação no Serviço Público

b. Variável Dependente: Foco no Cliente.

Para procurar dados que possam eventualmente provocar autocorrelação dos resíduos do modelo estimado, e colocar em causa a validade e eficiência das previsões baseadas no modelo, um dos pré-requisitos é o valor dos resíduos de Durbin-Watson, que se refere a diferenças entre os valores previstos e os valores observados. Para que os resíduos sejam aceitáveis, os valores de Durbin-Watson devem estar próximos do valor 2, sendo aceitáveis valores que oscilem entre 1,5 e 2,5. Neste caso temos valores muito próximos de 2 (1,979).

A significância do modelo evidencia que a Gestão de Processos ($\beta = 0.816$; $t = 15,133$; $p: 0,000$) e a Motivação no Serviço Público ($\beta = 0.157$; $t = 3,119$; $p: 0,002$) são preditores do Foco no Cliente. A equação matemática que descreve essa relação é $Y = b_0 + b_1 x_1 + b_2 x_2$, que se traduz nos resultados seguintes: $FC = 0.243 + 0.816 (GP) + 0.157 (MSP)$, conforme se comprova pela Tabela de Coeficientes.

No modelo 1 que considera apenas a variável Gestão de Processos, 72% da variabilidade da orientação para o cliente pode ser explicada pelo modelo, enquanto no modelo 2, onde se inclui a Motivação no Serviço Público, o poder explicativo do modelo tem um aumento residual de 2%, (para 74%).

Tabela 16 - Coeficientes ^a

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados			Estatísticas de colinearidade	
		B	Erro Padrão	Beta	Estatística t	Sig. p	Tolerância	VIF
1	(Constante)	,243	,215		1,126	,262		
	GP	,816	,054	,773	15,133	,000	,777	1,287
	MSP	,157	,050	,159	3,119	,002	,777	1,287

a. Variável Dependente: Foco no Cliente.

Nos coeficientes padronizados, a variável Gestão de Processos é um preditor cerca de cinco vezes mais forte (0.816) do que a Motivação no Serviço Público (0.157).

Em relação à multicolinearidade, verificamos um valor de tolerância relativamente alto de 0.777, e o fator de inflação da variância (VIF), que deve ser inferior a 10, é 1,287 ($1,0 \div 0,777 = 1,287$). Quer os valores de tolerância, quer o VIF permitem verificar a ausência de colinearidade.

O valor do teste F, facultado pela ANOVA aquando da regressão linear múltipla, assegura a significância estatística do modelo. Uma vez que esse valor é estatisticamente significativo ($p < 0,01$), é possível rejeitar a hipótese nula que considera que todos os coeficientes de regressão são nulos (Pestana & Gageiro, 2005). Assim, a análise resultou em um modelo estatisticamente significativo, $[F(2,128) = 182,267; p < 0,01; R^2 = 0,740]$, conforme se comprova pelo resumo do modelo da Tabela 15 e pelos valores da ANOVA reproduzidos na tabela seguinte.

Tabela 17 - ANOVA^a

	Modelo	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	53,712	1	53,712	332,314	,000 ^b
	Resíduo	20,850	129	,162		
	Total	74,562	130			
2	Regressão	55,185	2	27,593	182,267	,000 ^c
	Resíduo	19,377	128	,151		
	Total	74,562	130			

a. Variável Dependente: Foco no Cliente

b. Preditores: (Constante), Gestão de Processos

c. Preditores: (Constante), Gestão de Processos, Motivação no Serviço Público.

Testamos também um terceiro modelo, onde adicionamos a variável Clarificação dos Objetivos Organizacionais cujos resultados reproduzimos na Tabela 18.

Tabela 18 - Resumo do modelo^b

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
1	,862 ^a	,743	,737	,389	1,992

a. Preditores: (Constante), Clarificação dos objetivos, motivação no serviço público, gestão de processos

b. Variável Dependente: foco no cliente.

O valor de R2 aumenta para 0,743, um aumento meramente residual de 0,003 em relação ao modelo de regressão múltipla anterior, que apenas inclui a gestão de processos e a motivação no serviço público. Portanto, neste caso, optamos por não incluir esta terceira variável independente para as nossas previsões estatísticas.

Pallant (2011, p. 124) recomenda que prestemos atenção à possível influência de uma terceira variável confusa ao projetar o nosso estudo, e se suspeitarmos da possibilidade de outras variáveis poderem influenciar o resultado, uma ferramenta ao nosso alcance é a correlação parcial, onde podemos controlar estatisticamente “essas variáveis adicionais e, portanto, obter uma indicação mais clara e menos contaminada da relação entre as duas variáveis de interesse”.

Para verificar a influência da motivação na relação entre a gestão de processos e foco no cliente efetuamos uma correlação parcial cujos resultados se produzem na Tabela 19.

Tabela 19 - Correlação parcial

Variáveis de controlo			FC	GP	MSP
-none ^a	FC	Correlação	1,000	,849	,525
		Significância (2 extremidades)	.	,000	,000
	GP	Correlação	,849	1,000	,441
		Significância (2 extremidades)	,000	.	,000
	MSP	Correlação	,525	,472	1,000
		Significância (2 extremidades)	,000	,000	.
		Df	129	129	0
MSP	FC	Correlação	1,000	,801	
		Significância (2 extremidades)	.	,000	
	GP	Correlação	,801	1,000	
		Significância (2 extremidades)	,000	.	

a. As células contêm correlações de ordem zero (Pearson).

Na relação entre o foco no cliente e a gestão de processos/motivação no serviço público, verificou-se uma correlação forte, positiva e parcial entre o foco no cliente e a gestão de processos, controlada pela motivação no serviço público, $r = -.85$, $n = 129$, $p < 0,001$, com um nível elevado de foco no cliente a estar associado a um nível elevado de gestão dos processos. Uma inspeção da correlação de ordem zero

($r = -.80$) mostrou que o controle exercido pela motivação no serviço público teve muito pouco efeito sobre a força da relação entre essas duas variáveis, o que sugere que a relação observada entre gestão de processos e foco no cliente é pouco influenciada pela motivação no serviço público (0.048).

Em suma, tanto os valores dos coeficientes de correlação de Pearson, como os valores positivos fornecidos pelos coeficientes não padronizados de β , na sequência da regressão linear múltipla do modelo 2, confirmam a relação positiva que existe entre a gestão de processos, a motivação no serviço público e a clarificação dos objetivos organizacionais em relação ao foco no cliente, tendo a correlação parcial confirmado que a relação observada entre gestão de processos e foco no cliente é pouco influenciada pela motivação no serviço público.

5. CONCLUSÃO

Este capítulo tem como objetivo apresentar as principais conclusões desta investigação, identificar algumas limitações e obstáculos que encontramos no decorrer de todo o trabalho e por fim para sugerir pistas de trabalho para futuras investigações nesta fascinante, mas complexa área da administração pública.

O presente estudo reflete um estudo de caso sobre a gestão da qualidade na administração local que oferece principalmente serviços locais com impactos significativos na qualidade de vida diária dos cidadãos. Uma boa governação define-se pelo exercício eficiente do poder na gestão dos recursos e pela qualidade das decisões políticas e dos resultados das políticas públicas, sendo geralmente consensual que uma governação com políticas públicas ao serviço dos cidadãos implica o respeito pela transparência dos atos administrativos e divulgação da informação, responsabilidade nos procedimentos, promoção do rigor e profissionalismo. A aplicação das políticas públicas pela administração pública local deve produzir resultados com impacto positivo nas vidas dos munícipes e no desenvolvimento sustentável da comunidade local. A forma como a administração local decide inovar para atender às necessidades dos seus munícipes, quer seja ao nível da criação de estruturas, da formulação de estratégias ou da inovação dos processos de produção e entrega de serviços, deve servir de inspiração para outras autoridades locais que lutam com os mesmos constrangimentos de satisfazer as necessidades de cidadãos mais exigentes com recursos limitados.

Com base na literatura relevante entendemos que uma importante inovação dos processos de produção e entrega de serviços passa por uma eficiente gestão de processos com foco no cliente, que ocorre durante a produção de serviços. Esta abordagem visa ultrapassar a visão burocrática de respeito pelas regras e procedimentos, para se focar na orientação para a satisfação das necessidades e para a superação das expectativas dos cidadãos. Neste contexto entendemos que a existência de uma cultura organizacional que potencie a motivação, o envolvimento e o comprometimento com a melhoria nos procedimentos operacionais constitui um fator crítico de sucesso. Se a aposta na qualidade implica a melhoria dos processos que depende em larga medida da motivação, comprometimento e formação dos trabalhadores, - que têm um papel crucial no bom desempenho dos processos - conduzimos o nosso estudo de forma a aferir a gestão de processos, a motivação, a clareza das metas e o comprometimento, e verificar a influência destes conceitos no foco no cliente/cidadão.

O estudo possibilitou também a concretização de objetivos mais específicos, nomeadamente: a) Aferir o grau de importância atribuída à gestão de processos e ao foco no cliente; b) medir a motivação no serviço público, o comprometimento organizacional e a clarificação dos objetivos organizacionais; c) aferir a influência da MSP e da clarificação das metas no foco no cliente; d) investigar a influência da gestão de processos no foco no cliente; e) avaliar a influência da clarificação dos objetivos organizacionais no comprometimento organizacional.

O nosso modelo concetual procurou encontrar ligações entre determinadas variáveis que impactam positivamente naquelas dimensões da qualidade, e foram levantadas quatro hipóteses de investigação: 1) a gestão de processos está correlacionada de forma positiva e significativa com o foco no cliente; 2) a motivação no serviço público está associada de forma positiva e significativa com o foco no cliente; 3) a clarificação dos objetivos organizacionais está correlacionada de forma positiva com o foco no cliente; 4) a clarificação dos objetivos organizacionais tem uma correlação positiva e significativa com o comprometimento organizacional.

Na sequência da apresentação dos resultados desta investigação podemos concluir que todas as hipóteses foram confirmadas através de uma sequência de etapas estatísticas que começou por uma análise fatorial e terminou com uma análise de correlações parciais, passando, entre outros testes, pela regressão linear múltipla. Conseguimos atingir os nossos objetivos, pois analisamos e compreendemos as relações entre as cinco variáveis em estudo, ficando estabelecidas quer as relações da gestão de processos, da motivação no serviço público e da clarificação dos objetivos organizacionais com um ambiente organizacional com forte orientação para o foco no cliente, quer a correlação da clarificação dos objetivos organizacionais com o comprometimento organizacional.

5.1 Discussão dos Resultados

A análise das médias relativas às escalas de motivação no serviço público, de comprometimento organizacional e de clarificação dos objetivos organizacionais permite uma confortável margem de segurança para afirmar que estamos perante um grupo de trabalhadores com elevados índices de motivação no serviço público, comprometimento organizacional e perceção dos objetivos estratégicos da organização. Como demonstramos na revisão da literatura e nas análises estatísticas posteriores, estes constructos têm um impacto direto, positivo e significativo na importância atribuída à gestão de processos

e ao foco no cliente. É precisamente na gestão de processos e no foco no cliente, onde encontramos os índices mais elevados, sendo de referir que esses valores, no grupo de dirigentes e executivo, foram ainda mais elevados.

Nas hipóteses de trabalho começamos por considerar que a gestão de processos estaria relacionada de forma positiva e significativa com o foco no cliente, em linha com as expectativas de uma extensa série de autores (Bennett et al., 1999; Boles et al., 2001; Buchanan, 1974; Cantarello et al., 2012; Cowling & Newman, 1995; Kohli & Jaworski, 1990; Rainey & Steinbauer, 1999; Satish & Srinivasan, 2010; Vásquez et. al., 2001; Vinzant, 1998; Weiss & Cropanzano, 1996).

O estudo permitiu verificar a existência de uma relação positiva e muito significativa entre a gestão de processos e o foco no cliente, confirmando a primeira hipótese de investigação. Assim, corroboramos a proposição que sustenta o sucesso de um SGQ na cooperação entre os diversos processos organizacionais, de forma a gerar produtos e serviços que satisfaçam as necessidades e expectativas dos clientes (Cowling & Newman, 1995). O sucesso da gestão da qualidade também depende das práticas relacionadas com a organização laboral e com a integração dos colaboradores (Cantarello et al., 2012), considerado um requisito essencial para alcançar os objetivos da organização (Bayo-Moriones et al., 2011), especialmente quando se consegue reduzir as incertezas acerca das tarefas e das funções de cada um e galvanizar o compromisso de todos perante a organização (Cantarello et al., 2012).

Um padrão comum que encontramos nos trabalhos daqueles investigadores e na própria norma ISO 9001: 2015, reside na circunstância de a gestão de processos incluir diversos indicadores relacionados com a organização administrativa tais como: projetar os processos para minimizar a ocorrência de erros; usar extensivamente técnicas estatísticas para reduzir a instabilidade nos processos; ter documentação clara, abrangente e padronizada sobre métodos de trabalho; procedimentos de trabalho definidos, instruções escritas de processos; e fluxogramas para melhor compreender a interação dos vários processos na organização. Foi sobre estes indicadores que os trabalhadores do município foram convidados a manifestarem a importância que atribuíam a cada um deles. O indicador “ter documentação clara, abrangente e padronizada sobre métodos de trabalho” recebeu a pontuação mais alta, o que reflete a relevância que os trabalhadores atribuem à padronização dos métodos de trabalho e porventura ao sentimento de segurança e confiança na execução dos procedimentos administrativos que deriva de ter processos projetados para minimizar os erros, procedimentos de trabalho definidos, instruções escritas de processos e fluxogramas para melhor compreender a interação dos vários processos na organização.

Estes indicadores são consentâneos com a percepção da gestão da autarquia⁸, a qual entende que “a melhoria da relação com os clientes/municípios, a redução de custos operacionais, a eliminação de processos burocráticos e o aumento da motivação dos colaboradores são consequências positivas de um SGQ, assim como a melhoria do clima organizacional e da imagem da organização através da apresentação da informação de uma forma clara e acessível...”.

A segunda hipótese de trabalho sustentava-se na asserção de que a motivação no serviço público está associada de forma positiva e significativa com o foco no cliente. Verificamos níveis elevados de motivação no serviço público, em consonância com a literatura relevante que apoia a tese de existir uma forte motivação para o serviço público em funcionários da administração pública, que valorizam a importância de fazer o melhor, mesmo que não gostem do seu trabalho, a importância de fazer um trabalho que valha a pena para a sociedade e a importância de ajudar os outros (Kilpatrick, Cummings & Jennings, 1964). Se a motivação para o serviço público aponta evidências empíricas sobre a propensão dos funcionários públicos para um papel mais altruísta no trabalho de forma a ajudar os outros e beneficiar a sociedade como um todo (Brewer, 2003; Crewson, 1997; Frank & Lewis, 2004; Houston, 2006; Rainey, 1982), é altamente provável que sejam encontradas evidências sobre a elevada probabilidade de o emprego na administração pública oferecer mais oportunidades de ajudar o próximo ou ser útil para a sociedade (Frank & Lewis, 2004). Outras pesquisas demonstraram que uma ênfase no foco no cliente tem um efeito motivacional direto sobre os funcionários para melhorar constantemente os seus serviços e a qualidade da tomada de decisões (Berry et al., 1994; Hartley 2005).

No nosso trabalho os inquiridos mostraram índices elevados de foco no cliente e de motivação no serviço público, e verificamos a existência de uma relação moderada, positiva e significativa entre motivação no serviço público e o foco no cliente. Estes resultados estão em linha com as principais investigações desta área relativamente recente da gestão. Neste estudo de caso podemos retirar duas ilações imediatas: os funcionários da autarquia manifestam elevados índices de motivação no serviço público e privilegiam uma gestão de processos com foco no cliente/cidadão.

A penúltima hipótese de investigação propunha que a clarificação dos objetivos organizacionais teria uma correlação positiva e significativa com o foco no cliente. Esta clarificação dos objetivos obteve uma média elevada, tendo os participantes atribuído a melhor pontuação ao indicador “*É fácil explicar os objetivos*

⁸ Cf. Entrevista reproduzida em Anexos.

desta organização a pessoas de fora". Verificamos a existência de uma relação direta e significativa entre a clarificação dos objetivos organizacionais e o foco no cliente, um resultado que encontra suporte nos trabalhos de Allen e Grisaffe (2001) e de Wright, (2004, 2008) para quem os funcionários públicos demonstram um maior comprometimento com as metas da organização onde trabalham quando percebem que essas metas podem ser alcançadas, e quando verificam que o seu trabalho é importante para a organização e para os clientes/cidadãos (Buchanan, 1974; Vinzant, 1998; Weiss & Cropanzano 1996).

Assim, não esquecendo que os indivíduos que mais se identificam com a organização onde trabalham são aqueles que mais provavelmente despendem esforços para a apoiar (Mael & Ashforth, 1992; Tavares et al., 2007), que terão comportamentos mais alinhados com as crenças, normas e valores da empresa (Ashforth & Mael, 1989), e que estarão mais comprometidos com a sua organização, acabamos por testar a nossa última hipótese de investigação para verificar a influência da clarificação dos objetivos organizacionais no comprometimento organizacional.

A dimensão afetiva do comprometimento organizacional apresentou uma média que indica um comprometimento elevado, com o item "*Tenho um elevado sentimento de 'pertença' a esta organização*" a posicionar-se como aquele que mais contribuiu para o comprometimento. Confirmamos que existe uma correlação entre a clarificação dos objetivos organizacionais e o comprometimento organizacional, o que corroborou a 4ª hipótese de investigação.

5.2 Contributos desta investigação

"Qualquer investigador deseja que o seu trabalho sirva para alguma coisa...O problema consiste, no entanto, em que as conclusões de uma investigação raramente conduzem a implicações práticas, claras e indiscutíveis" (Quivy & Campenhoudt, 1998, p. 247). A autoridade com que é lançado este aviso pode parecer intimidante e recomenda precaução e parcimónia na hora de manifestar os contributos de um trabalho de investigação. Mas não deve impedir-nos de retirar algumas ilações pertinentes.

Devido à crescente importância da orientação para o cliente numa sociedade cada vez mais exigente e consciente dos seus direitos, a questão sobre a forma de melhorar a orientação para o cliente tem ocupado diversos académicos e profissionais da administração. Para Boles et al. (2001) o apoio dos colegas de trabalho, um ambiente de trabalho positivo e o trabalho em equipa são preditores do foco no

cliente. Mas o que significa um ambiente de trabalho positivo? Será possível que uma gestão de processos, com instruções escritas de processos, distribuição clara de tarefas e de responsabilidades, informação documental acessível e suficiente, métodos de trabalho claramente definidos e objetivos claramente definidos, explicados e compreendidos, contribua para a manutenção de um ambiente de trabalho positivo? Acreditamos que sim. É próprio da natureza humana procurar a segurança, evitar a imprevisibilidade e reduzir os fatores de ansiedade e de incerteza. Johnson (1996) defendeu a criação de um ambiente de trabalho onde impere a recolha de dados sobre as expectativas e necessidades do cliente, formação, trabalho em equipa, e sistemas de recompensa baseados no desempenho, que permita aos funcionários o fornecimento de serviços orientados para aumentar a satisfação do cliente. E defendeu que esta melhoria da satisfação do cliente teria um impacto positivo na melhoria da satisfação do trabalhador. Neste trabalho de investigação verificamos que os funcionários apoiam a criação de um ambiente de trabalho onde impere uma gestão de processos com foco no cliente. De facto a gestão de processos tem uma correlação significativamente maior do que a motivação no serviço público com o foco no cliente. Isto significa que os funcionários apesar de manifestarem elevados índices de motivação no serviço público, valorizam mais a aposta numa gestão de processos, o que reflete, em termos práticos, a criação de um ambiente de trabalho positivo, com o comprometimento da alta gestão, o trabalho em equipa e a existência de sistemas organizacionais adequados (Kohli & Jaworski 1990).

Uma organização que pretenda implementar um SGQ baseado na norma ISO 9001: 2015 poderá enfrentar diversos tipos de dificuldades, nomeadamente as características organizacionais, como estilo de liderança e qualidade do trabalho em equipa, e outros fatores como o stress, a resistência à mudança, os conflitos laborais, a gestão, os relacionamentos entre os colegas de trabalho e a política da organização (Bennett et al., 1999).

No nosso modelo concetual analisamos variáveis que podem permitir à gestão avaliar a predisposição organizacional para implementar um SGQ. Argumentamos que uma organização com elevados índices de motivação no serviço público, onde uma vasta maioria reconheça atratividade nas metas organizacionais, e atribua uma importância significativa à gestão de processos e ao foco no cliente, tem as condições reunidas para avançar com a implementação daquele sistema de gestão da qualidade. Não esqueçamos que o insucesso na implementação de um sistema de gestão da qualidade normalmente reflete a falta de integração do fator humano (Edwards & Sohal, 2003).

Na entrevista à alta gestão constatamos que “a adoção de uma política de Qualidade, projeta a ambição da gestão de topo em prestar melhores serviços aos munícipes e envolver os trabalhadores com o ideal

desse serviço público. O papel da gestão de topo surge como fundamental no processo de mudança cultural e comportamental. A existência de um compromisso e a assunção dessa responsabilidade permite clarificar o porquê da mudança, garantir o compromisso da equipa de dirigentes, assegurar que a missão, visão, valores e estratégia da organização são claras e entendidas por todos os trabalhadores.”⁹

Um estudo de Hammerschmid, Gerhard, et al. (2013) mostrou que as reformas da administração pública levadas a cabo nos estados-membros da União Europeia nas últimas décadas contribuíram para melhorar a qualidade dos serviços, a eficiência e eficácia, e para promover um tratamento justo dos cidadãos. Contudo, houve uma deterioração da confiança dos cidadãos no governo, bem como da coesão social e da atratividade do setor público como empregador. A maioria dessas iniciativas de reforma concentrou-se na reorganização das estruturas e dos procedimentos formais, impulsionadas do topo para a base, refletindo uma lógica política ou orçamental, não conferindo o mesmo grau de prioridade ao desenvolvimento do potencial dos efetivos. No essencial, as referida iniciativas privilegiaram a gestão dos processos em detrimento da gestão das pessoas e as instituições raramente são incentivadas a estimular a capacidade de reflexão interna, a aprender com os erros ou a inovar. Uma boa gestão de processos que não estimule o envolvimento e o entusiasmo das pessoas poderá estar condenada ao fracasso, mas quando acontece esta simbiose poderá advir o sucesso. A implementação de uma gestão de processos não deve desprezar a integração do fator humano e deve apelar ao envolvimento e comprometimento dos recursos humanos em torno de objetivos estratégicos bem delineados, alcançáveis e devidamente clarificados e comunicados.

5.3 Limitações e implicações para futuras investigações

Uma limitação deste trabalho decorre do facto de ser um estudo de caso numa autarquia local, que devido às suas especificidades próprias, ao facto de ser uma instituição que lida muito diretamente com os cidadãos e cujas políticas podem afetar diretamente a qualidade de vida dos munícipes, muitos deles familiares, amigos ou conhecidos dos trabalhadores. Decorre desta especificidade que as suas conclusões podem diferir substancialmente quando aplicamos este estudo a outras entidades da administração pública de âmbito regional ou nacional, logo com carácter mais impessoal e mais alheada

⁹ Conforme entrevista reproduzida nem Anexos.

das consequências personalizadas das suas ações. Pelo facto de ser um estudo exploratório com amostras 'pequenas' (Royer & Zarlowski, 2001), os seus resultados não podem ser estatisticamente generalizados para além do caso que foi estudado (Yin, 2009). Contudo, para Royer e Zarlowski (2001) os estudos de caso podem ser usados para testar teorias existentes ou para aumentar o conhecimento.

Identificamos outra limitação que resulta da utilização de uma escala reduzida de motivação no serviço público constituída por cinco itens, que na análise fatorial ficou reduzida a apenas três itens. De realçar o reconhecimento crescente de que a motivação no serviço público é composta de múltiplas dimensões (Wright 2008). Perry e Wise (1990) propuseram que a MSP pode ter dimensões associadas a três tipos de motivos: afetivos, baseados em normas e racionais. Baseado nessa estrutura multidimensional, Perry (1997) posteriormente desenvolveu uma medida de 24 itens de MSP onde identificou quatro dimensões: atração pela formulação de políticas públicas; compromisso com o interesse público/dever cívico; compaixão e autossacrifício. Desta exposição fica evidente que os três itens que usamos são insuficientes para captar a multidimensionalidade deste constructo. Por outro lado, Yu et al. (2012), por exemplo, conduziram uma investigação sobre funcionários que trabalham em organizações públicas de Macau, onde identificaram que a liderança é um antecedente da gestão de processos. Assim, outras escalas como a liderança e a gestão de pessoas, também poderiam permitir uma maior compreensão da dicotomia gestão de processos – foco no cliente. Por último a aplicação de um questionário alargado aos clientes/cidadãos sobre os fatores que mais valorizam na administração pública, permitiria comparar esses dados com aqueles obtidos juntos dos funcionários e verificar a sua consistência.

Das limitações apontadas também resultam pistas para trabalhos futuros, como usar uma escala de motivação no serviço público que inclua as quatro dimensões originalmente sugeridas por Perry (1997), e a inclusão de outros conceitos como liderança, gestão de pessoas, identificação organizacional, inovação, auscultação dos clientes, práticas de interoperabilidade a nível interno e entre administrações, só para nomear aqueles que parecem mais evidentes.

Trabalhos futuros podem usar uma escala de motivação no serviço público mais abrangente, incluir outras escalas que afetam diretamente o foco no cliente, como a liderança e a gestão de pessoas, e permitir questões de resposta livre que incidam sobre aquilo que os trabalhadores entendem como os maiores obstáculos ao seu trabalho e aquilo que consideram mais positivo.

Por fim, este modelo concetual poderia ser aplicado a outros organismos da administração pública, em contextos organizacionais diferentes, utilizando modelos hipotéticos mais complexos, para verificar se existem flutuações assinaláveis nos resultados.

6. REFERÊNCIAS

- Aalst, W., Hofstede, A., & Weske, M. (2003). Business Process Management: A Survey. *BPM'03 Proceedings of the 2003 international conference on Business process management*, p.1-12.
- Allen, N. J. & Grisaffe, D. B. (2001). "Employee commitment to the organization and customer reactions mapping the linkages", *Human Resource Management Review*, 11, pp 209-236.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). Affective, continuance, and normative commitments to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behaviour*, 49, 252-276.
- Alves, S. (2015). Como Envolver O Colaborador Na Implementação De Um Sistema De Gestão Da Qualidade? Disponível Em: [Http://Www.Rhbizz.Pt/Como-Envolver-OColaborador-Na-Implementacao-De-Um-Sistema-De-Gestao-Da-Qualidade/](http://www.rhbizz.pt/Como-Envolver-OColaborador-Na-Implementacao-De-Um-Sistema-De-Gestao-Da-Qualidade/)
- Amabile, Teresa M, Schatzel, E. A., Moneta, G. B., & Kramer, S. J. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support, *15*, 5–32.
- Amaral, D. F. (2004). "*Curso de Direito Administrativos*" (2ª edição ed., Vol. I). Coimbra: Almedina.
- Analoui, Farhad & Karami, Azhdar. (2002). How chief executives' perception of the environment impacts on company performance. *Journal of Management Development*, 21, 290-305.
- Andersen, L. B., & Pedersen, L. H. (2012). Public service motivation and professionalism. *International Journal of Public Administration*, 35(1), 46–57.
- Araújo, Joaquim Filipe Ferraz Esteves. (2002a). Os Dirigentes na Relação entre a Administração Pública e os Cidadãos. *Revista de Administração e Políticas Públicas*, Vol. III, N°s 1-2, pp. 28-35.
- Araújo, Joaquim Filipe Ferraz Esteves. (2002b). A Nova Realidade da Administração Pública. *Revista APTA*, N. 1, pp. 4-5.
- Armistead, C., & Pritchard, P. (1999). Strategic business process management for organizational effectiveness. *Long Range Planning*, v.32, p.96-106.
- Asforth, B. E., & Mael, F. A. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Atrill, P., Omran, M., & Pointon, J. (2005). Company mission statements and financial performance. *Corporate Ownership & Control*, 2(3), 28-35
- Baets, W. (1992). Aligning Information Systems with Business Strategy, *Journal of Strategic Information Systems* 1(4): 205–213.

- Barbara Bartkus, Myron Glassman, Bruce McAfee. (2006). Mission Statement Quality and Financial Performance. *European Management Journal, Volume 24, Issue 1.* 86-94,
- Baron, A. R. & Greenberg, J. (2003). *Organizational Behaviour in Organization. Understanding and managing the human side of work.* Canada: Prentice Hall.
- Bart, Christopher K. and Hupfer, Maureen. (2004). Mission Statements in Canadian Hospitals. *Journal of Health Organization and Management, Vol. 18, No. 2.* 92-110.
- Bart, Christopher K. (1997). Sex, lies, and mission statements. *Business Horizons, Volume 40, Issue 6,* 9-18.
- Bart, Christopher K. & Baetz, Mark. (1996). Developing Mission Statements Which Work. MINT RC No. 58.
- Bart, C.K., Bontis, N. & Taggar, S. (2001). A model of the impact of mission statements on firm performance. *Management Decision, Vol. 39 No. 1.* pp. 19-35.
- Barzelay, M., & B. J. Armajani. (1992). *Breaking Through Bureaucracy: A New Vision For Managing In Government.* Berkeley: University of California Press.
- Bayo-Moriones, Alberto, Merino-Díaz-de-Cerio, Javier, Escamilla-de-León, Sergio Antonio, Selvam, Rejina Mary. (2011). The impact of ISO 9000 and EFQM on the use of flexible work practices. *International Journal of Production Economics, Volume 130, Issue 1,* 33-42.
- Behn, R. D. (1998). The new public management paradigm and the search for democratic accountability. *International Public Management Journal. Volume 1, Issue 2.* 131-164,
- Belle, Nicola. (2013). Experimental Evidence on the Relationship between Public Service Motivation and Job Performance. *Public Administration Review. 73.* 143-153.
- Bennett, J.B., Lehmann, W.E.K., & Forst, J.K., (1999). Change, transfer climate, and customer orientation: a contextual model and analysis of change-driven training. *Group Organ. Manage. 24 (2),* 188–216.
- Berry, L., Parasuraman, A., & Zeithaml, V. (1994). Of expectations as a comparison standard in measuring service quality: implications for further research. *Journal of Marketing, v. 58,* p. 111-124.
- Bilhim, J. (2004). *A Governação nas Autarquias Locais.* Porto: SPI – Sociedade Portuguesa de Inovação.
- Bilhim, J. (2008). *Teoria Organizacional – Estruturas e Pessoas,* Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bilhim, J. (2019). *Governança - Proposta de regionalização e caminho para a sua implementação.* Lisboa: Sociedade de Geografia de Lisboa.

- Boles, J. S., Babin, B. J., Brashear, T. G., & Brooks, C. (2001). An examination of the relationships between retail work environments, salesperson selling orientation—customer orientation and job performance. *J. Marketing (Summer)*, 1–13.
- Braun, Susanne & Wesche, Jenny & Frey, Dieter & Weisweiler, Silke & Peus, Claudia. (2012). Effectiveness of Mission Statements in Organizations – A Review. *Journal of Management and Organization*, 18, 430-444.
- Brewer, G. A. (2003). Building Social Capital: Civic Attitudes and Behavior of Public Servants. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13. 5-26.
- Brewer, G. A., & Selden S. C. (1998). Whistle Blowers in the Federal Civil Service: New Evidence of the Public Service Ethic. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Volume 8, Issue 3. 413–440.
- Brown, T. A. (2006). *Confirmatory factor analysis for applied research*. New York: The Guilford Press.
- Bruhn, M. (1999). *Kundenorientierung—Bausteine eines Exzellenten Unternehmens*. Beck, München.
- Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533–546.
- Cantarello, Silvia, Filippini, Roberto, & Nosella, Anna. (2012). Linking human resource management practices and customer satisfaction on product quality. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(18): 3906–3924.
- Carapeto, C. & Fonseca, F. (2006). *Administração Pública – Modernização, Qualidade e Inovação*, Lisboa: Edições Sílabo.
- Chadwick, Clint & Dabu, Adina. (2009). Human Resources, Human Resource Management, and the Competitive Advantage of Firms: Toward a More Comprehensive Model of Causal Linkages. *Organization Science*. 20. 253-272.
- Chan, Y. E., & Reich, B. H. (2007). IT alignment: what have we learned? *Journal of Information Technology* 22, 297–315.
- Chiavenato, Idalberto. (2014). *Comportamento organizacional. A dinâmica e o sucesso das organizações*. 3º Edição. Barueri – SP: Manole.
- Chien, Te-King & Su, Chin-Ho & Su, Chao-Ton. (2002). Implementation of a customer satisfaction program: A case study. *Industrial Management and Data Systems*. 102. 252-259.
- Clerkin, R. M., & Cogburn, J. D. (2012). The Dimensions of Public Service Motivation and Sector Work Preferences. *Review of Public Personnel Administration*, 32(3), 209–235.

- Corradini, F., Falcioni, D., Polzonetti, A., & Re, B. (2011). Innovation on Public Services using Business Process Management. International Conference on E-business. *Management and Economics IPEDR*, Vol. 25 Press, Singapore, 25-29.
- Cohen, A. (2003). *Multiple commitments at work: An integrative approach*. Mahawah, New Jersey, U.S.A.: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers
- Collis, David & Rukstad, Michael. (2008). Can you say what your strategy is?. *Harvard business review*. 86. 82-90, 137.
- Cowling, A., Newman, K. (1995). Banking on people: TQM, service quality, and human resources. *Personnel Review*, 24(7): 25.
- Crewson, P. E. (1997). Public-Service Motivation: Building Empirical Evidence of Incidence and Effect. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Volume 7, Issue 4. 499–518.
- Crosby, P. B. (1979). *Quality is free: The art of making quality certain*. New York: McGraw-Hill.
- Dale, B. G., Cooper, C., & Wilkinson, A. (1997). *Managing Quality & Human Resources: A Guide to Continuous Improvement*, Blackwell, Oxford, UK.
- Davenport, T.H. (1993). *Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology*. Harvard Business School Press.
- Davis, C. L., Tomporowski, P. D., McDowell, J. E., Austin, B. P., Miller, P. H., Yanasak, N. E., Allison, J. D., & Naglieri, J. A. (2011). Exercise improves executive function and achievement and alters brain activation in overweight children: a randomized, controlled trial. *Health psychology: official journal of the Division of Health Psychology, American Psychological Association*, 30(1), 91–98.
- Decoene, V., & Bruggeman, W. (2006). Strategic alignment and middle-level managers motivation in a balanced scorecard setting. *International Journal of Operations & Production Management*, 26, 3/4, pp. 429-448.
- Deming, W. (1986). *Out of the crisis*. Cambridge, MA: Center for Advanced Engineering research, Massachusetts Institute of Technology.
- Deming, W. (2000). *The New Economics For Industry, Government, Education*. MIT Press.
- Denhardt, J., & Denhardt, R. (2003). *The New Public Service: Serving, not steering*. Londres: M. E. Sharpe.
- Desmidt, Sebastian & Prinzie, Anita & Decramer, Adeliën. (2011). Looking for the value of mission statements: A meta-analysis of 20 years of research. *Management Decision*, 49, 468-483.
- Dessler, G. (1996). *Conquistando comprometimento: como construir uma força de trabalho competitiva*. São Paulo: Makron Books.

- Dilulio, J. J. (1994). Book Review: The Management of Correctional Institutions. *Criminal Justice Review*, 19(1), 153–155.
- Doebeli, G., Fisher, R., Gapp, R., & Sanzogni, L. (2011). Using BPM governance to align systems and practice. *Business Process Management Journal*. v.17, p.184-202, 2011.
- Dziuban, C. D. & Shirkey, E. C. (1974). When is a correlation matrix appropriate for factor analysis? Some decision rules. *Psychological Bulletin*, 81(6), 358-361.
- Edwards, R. W., & Sohal, A. S. (2003). The human side of introducing total quality management: two case studies from Australia. *International Journal of Manpower*, 24(5), 551 - 567.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Fayol, H. (1981). *Administration Industrielle et Générale – Prévoyance, Organisation, Commandement, Coordination, Contrôle*. Paris: Gaithier-Villars (1916).
- Feigenbaum, A.V. & Feigenbaum, D.S. (1999). *New Quality for the 21st Century*. Quality Progress.
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS*. London: Sage Publications.
- Frank, S. A., & Lewis, G. B. (2004). Government Employees: Working Hard or Hardly Working? *The American Review of Public Administration*, 34(1), 36–51.
- Frederickson, H., & Hart, D. (1985). The Public Service and the Patriotism of Benevolence. *Public Administration Review*, 45(5), 547-553.
- Fotopoulos, C. B., & Psomas, E. L. (2009). The Impact of “Soft” and “Hard” TQM Elements on Quality Management Results. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 26, 150-163.
- Gray, E.R.; Smeltzer. (1985). L.R. SRM forum: corporate image: an integral part of strategy. *Sloan Management Review*, v.24, n.4. 73-78.
- Gray, A. and Jenkins, B. (1995). From public administration to public management: reassessing a revolution?. *Public Administration*, 73. 75-99.
- Gulledge Jr T. R., & Sommer, R. A. (2002). Business process management: public sector implications. *Business Process Management Journal*, 8(4) :364-376.
- Gutierrez, A.P.; Candela, L.L.; Carver, L. (2012). The structural relationships between organisational commitment, global job satisfaction, developmental experiences, work values, organisational support, and person-organisation fit among nursing faculty. *Journal of Advanced Nursing* 68(7), 1601–1614.
- Hair, Jr; Black, W. C; Babin, B. J; Anderson, R. E & Tatham, R. (2006). *Multivariate Data Analysis*. (6^a Ed.), Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

- Hair Jr., Black, W. C., Babin, B.J., & Anderson, R. E. (2014). *Pearson New International Edition: Multivariate Data Analysis* (7th Edition). Essex: Pearson Education Limited
- Hammerschmid, G, Van de Walle, S.G.J, Oprisor, A, & Štimac, V. (2013). Trends and Impact of Public Administration Reforms in Europe: Views and Experiences from Senior Public Sector Executives. *COCOPS European Policy Brief*.
- Hargrove & Glidewell. (1990). *Impossible Jobs in Public Management*. University of Kansas Press.
- Harmon, P., Wolf, C. (2012). *The state of business process management*. BPTrends
- Harr, D.J., & J.T. Godfrey. (1991). *Private Sector Financial Performance Measures and Their Applicability to Government Operations*, Montvale, NJ: National Association of Accountants.
- Hartman, R. W., & Weber A. R. (1980). *The Rewards of Public Service: Compensating Top Federal Officials*. Washington, D.C.: The Brookings Institution.
- Hartley, J. (2005). Innovation in Governance and Public Services: Past and Present. *Public Money & Management*.
- Hellström, A. (2006). Conceptions of process management – an analysis of the discourse in the management literature. *9th International QMOD Conference*. Liverpool, p.8-10.
- Heras-Saizarbitoria, I., Arana Landín, G., & MolinaAzorín, J. F. (2011). Do drivers matter for the benefits of ISO 14001? *International Journal of Operations & Production Management*, 31(2), 192-215.
- Heskett, J. L., Sasser, W. E. e Schlesinger, L. A. (1997). *Service Profit Chain*. New York: The Free Press
- Hood, C. (1991). "A Public Management for all seasons" *Public Administration Review* vol. 68:3-19
- Hood, C. (1995). Emerging Issues in Public Administration, *Public Administration*, 73, Spring,165-183.
- Hopp, H. & Goebel, A., (1999). *Management in der Öffentlichen Verwaltung: Organisations- und Personalarbeit in modernen Kommunalverwaltungen*. Stuttgart: Schaffer-Poeschl.
- Horton, S., & Hondeghem, A. (2006). Public Service Motivation and Commitment. *Public Policy and Administration*, 21(1), 1–12.
- Houston, David. (2004). "Walking the Walk" of Public Service Motivation: Public Employees and Charitable Gifts Of Time, Blood, and Money. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 16. 67-86.
- Huang, C. C., You, C. S., & Tsai, M.-T. (2012). A multidimensional analysis of ethical climate, job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behaviors. *Nursing Ethics*, 19(4), 513–529.

- Jones, L. R., & F. Thompson, (1999). *Public Management: Institutional Renewal for the 21st Century*. Stamford, CT: JAI-Elsevier Press.
- Johnson, J. W. (1996). Linking employee perceptions of service climate to customer satisfaction. *Personnel Psychol.* 49 (4), 831–851.
- Juran, J. M. (1979). *Quality control handbook*. New York: McGraw-Hill.
- Juran, J.M. (1980). *Quality planning and analysis*. New York: McGraw-Hill.
- Juran, J. M. (1995). *Managerial breakthrough*. New York: McGraw-Hill.
- Kaplan, Robert S., and David Norton. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*. 70, n. 1 71–79.
- Kelman, H. C. (1974). Social influence and linkages between the individual and the social system: Further thought on the 5 processes of compliance, identification, and internalization. In J. T. Tedeschi (Ed.), *Perspectives on Social Power* (pp. 125-171). Chicago, US: Aldine.
- Kilpatrick, Franklin P., Milton C. Cummings, Jr., & M. Kent Jennings, (1964). *The Image of the Federal Service*. The Brookings Institution, Washington, D.C.
- Kim, S. (2017). Developing an item pool and testing measurement invariance for measuring public service motivation in Korea. *International Review of Public Administration*, p. 1-14.
- Kim, Sangmook & Vandenabeele, Wouter & Wright, Bradley & Andersen, Lotte & Cerase, Francesco & Christensen, Robert & Desmarais, Céline & Koumenta, Maria & Leisink, P.L.M. & Liu, Bangcheng. (2013). Investigating the Structure and Meaning of Public Service Motivation across Populations: Developing an International Instrument and Addressing Issues of Measurement Invariance. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 23. 79-102.
- Kim, Woo & Lim, Hyunjung & Brymer, Robert. (2015). The effectiveness of managing social media on hotel performance. *International Journal of Hospitality Management*. 44. 165-171.
- Kohli, A.K., & Jaworski, B.J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *J. Marketing* 54 (April), 1–18.
- Korunka, C., Scharitzerb, D., Carayonc, P., Hoonakkerc, P., Sonnekb, A., & Sainford F. (2007). Customer orientation among employees in public administration: A transnational, longitudinal study. *Applied Ergonomics* 38, 307–315.
- Löffler, E. (2005). Defining Quality in Public Administration, *13th NISPAcee Conference Proceedings*, Riga, Letónia.

- Macedo, I. M., Pinho, J. C. & Silva, A. M. (2016). Revisiting the link between mission statements and organizational performance in the non-profit sector: The mediating effect of organizational commitment. *European Management Journal*, Volume 34, 36-46.
- Mael, F. A., & Asforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103-123.
- Maroco, J. & Marques, T.G. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de cronbach? Questões antigas e soluções modernas. *Laboratório de psicologia*, 4, (1) 65-90. I.S.P.A.
- Martins, A. (2000). Por uma administração pública ao serviço dos cidadãos. In: Instituto Nacional de Administração (ed.). *Moderna Gestão Pública: dos meios aos resultados*. Lisboa, INA, p. 14.
- Matas, C. R. (2009). Evaluación de la innovación institucional y de gestión de las Administraciones Locales. *Revista Eixo Atlántico do Noroeste Peninsular – Inovación nas Organizações Públicas*, nº15, 21-52.
- Matei, L. & Lazar, C.G. (2011). Quality Management and the Reform of Public Administration in Several States in South-Eastern Europe. Comparative Analysis. *Theoretical and Applied Economics*, XVIII, 65-98.
- Mathieu, J. E. , e Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- Mehra, S.; Hoffman, J.; Sirias, D. (2001). TQM as a management strategy for the next millennia, *International Journal of Operations & Production Management*, 21, 5/6, 855-876.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., e Vandenberghe, C. (2004). Employee Commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89 (6), 991-1007.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52
- Meyer, J.P., & Allen, N. J. (1984). "Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations", *Journal of Applied Psychology*, 69, 372-378.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: theory, research and application*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Meyer, J. P., & Parfyonova, N. M. (2010). Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and re-conceptualization. *Human Resource Management Review*, 20, 283–294

- Meyer, M., Milgrom, P., & Roberts, J. (1992). Organizational prospects, influence costs, and ownership changes. *Journal of Economics & Management Strategy*, 1(1), 9-35.
- Moe, T.M. (1984) The New Economics of Organization. *American Journal of Political Science*, 28, 737-777.
- Morgan, L. (2013). The future of Public Administration: New Public Management vs the Unknown. *PA Times*, 36(2), 253-264.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behaviour*, 14, 224-247.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-Organization linkages – the psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York: Academic Press.
- Nadae, J., Oliveira, J. & Oliveira O. (2009). Um estudo sobre a adoção dos programas e ferramentas da qualidade em empresas com certificação ISO 9001: estudos de casos múltiplos. *GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas*.
- Naff, K. C., & Crum, J. (1999). Working for America: Does Public Service Motivation Make a Difference? *Review of Public Personnel Administration*, 19(4), 5–16.
- Nascimento, J. L; Lopes A. & Salgueiro, M. F. (2008). Estudo de validação do modelo do “Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto Português. *Comportamento organizacional e Gestão*, 2008, Vol.14, N° 1,105-133.
- Niehaves, B., Plattfaut R., & Becker, J. (2013). Business process management capabilities in local governments: A multi-method study. *Government Information Quarterly*, 30(3), 217-225.
- NP EN ISO 9001:2015. (2015). *Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos*. International Standard Organisation.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill Inc.
- Oldham, G. R., Hackman, J. R., & Pearce, J. L. (1976). Conditions under which employees respond positively to enriched work. *Journal of Applied Psychology*, 61(4), 395–403.
- Olson, O., J. Guthrie & C. Humphrey, eds. (1998). Global Warning – Debating International Developments in *New Public Financial Management*, Bergen. Norway: Cappelen Akademisk Forlag.
- Osborne, D. & Gaebler, T. (1992). Reinventing Government. New York, NY, *Journal of Leisure Research*, 27:3, 302-304
- Ostrom, E. (1998). A Behavioral Approach to the Rational Choice Theory of Collective Action: Presidential Address, American Political Science Association, 1997. *The American Political Science Review*, 92(1), 1–22.

- Oppenheim, A. (1992). *Questionnaire Design, Interviewing and Attitude Measurement*. London: Pinter.
- Paarlberg, Laurie & Lavigna, Bob. (2010). Transformational Leadership and Public Service Motivation: Driving Individual and Organizational Performance. *Public Administration Review*, 70, 710 - 718.
- Pallant, J. (2011). *SPSS Survival Manual - A step by step guide to data analysis using IBM SPSS*. 4ª ed. Austrália: Allen e Unwin.
- Park, S. M. & Rainey, H. G. (2008). Leadership and public service motivation in US federal agencies. *International Public Management Journal*, v. 11, n. 1, 109-142.
- Pasquali, L. (2003). *Psicometria: teoria dos testes na psicologia e na educação*. Rio de Janeiro: Vozes
- Pearce, John A, II, & David, Fred. (1987). Corporate Mission Statements: The Bottom Line. *The Academy of Management Executive*, Vol. 1, NO. 2, 109-116.
- Perry, J. L. (1997). Antecedents of Public Service Motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Volume 7, Issue 2, 181-197.
- Perry, J.L. and Wise, L.R. (1990). The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*, 50, 367-373.
- Pestana, M. H. & Gageiro, J. N. (2005). *Análise de Dados para Ciências Sociais*. 4ª ed. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Pires, A. R. (2004). *Qualidade – sistemas de gestão da qualidade*. 3ª ed. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Pollit, C. (2014). *Future Trends in European Public Administration and Management: An outside-in Perspective*. COCOPS.
- Pollitt, C. (2016). *Advanced Introduction to Public Management and Administration*. Edward Elgar Publishing.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2004). *Public management reform: A comparative analysis*. Oxford University Press, USA.
- Pollitt, C. & Bouckaert, G. (2011). *Public Management Reform: A Comparative Analysis – New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State*. Oxford University Press, Oxford.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (1998). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva
- Rainey, H. G. (1982). Reward Preferences among Public and Private Managers: In Search of the Service Ethic. *The American Review of Public Administration*, 16(4), 288-302.
- Rainey, H. G. (1983). Private agencies and private firms: Incentive structures, goals and individual roles. *Administration & Society*, 15, 207-242.

- Rainey, H.G. & Steinbauer, P. (1999). Galloping Elephants: Developing Elements of a Theory of Effective Government Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9, 1-32.
- Reich, B.H. & Benbasat, I. (2000). Factors that Influence the Social Dimension of Alignment between Business and Information Technology Objectives, *MIS Quarterly* 24(1), 81–113.
- Rocha, J. (1999). *Fórum 2000, Reformar a Administração Pública é Possível*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Rocha, J. (2001). *Gestão Pública e Modernização Administrativa*. Oeiras: INA.
- Rocha, J. (2004). *Gestão da Qualidade: aplicação aos serviços públicos*. Lisboa: Escolar Editora.
- Royer, I. & Zarlowski, P. (2001). Research Design. *Doing Management Research – A Comprehensive Guide*. London - Thousand Oaks - New Delhi: Sage Publications, 85-107.
- Sadikoglu, E., & Olcay, H. (2014). The Effects of Total Quality Management Practices on Performance and the Reasons of and the Barriers to TQM Practices in Turkey. *Hindawi Publishing Corporation Advances in Decision Sciences. Volume 2014*.
- Satish, K. & Srinivasan, R.. (2010). Total quality management and its impact on innovation performance: A study with respect to large and medium manufacturing organisations in India. *International Journal of Electronic Customer Relationship Management*. 4.
- Sayce, S. (2016). Public service motivation for executive pension trustees: A qualitative study. *International Public Management Review*, 17(1), 21–39.
- Scott, P. G. & Pandey, S. K. (2005). Red tape and public service motivation: Findings from a national survey of managers in state health and human services agencies. *Review of Public Personnel Administration*, v. 25, n. 2, 155-180.
- Simon, B. (1998). Individuals, groups and social change: On the relationship between individual and collective self-interpretations and collective action. In C. Sedikides, J. Schopler, & C. A. Insko (Eds.), *Intergroup cognition and intergroup behavior* (pp. 257-282). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Stalk, G., Evans, P. & Shulman, L. (1992). Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy. *Harvard Business Review*, 57-69.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin, & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations*, pp. 33 - 47). Monterey, CA: Brooks-Cole.
- Talib, F. & Rahman, Z. (2010). Studying the Impact of Total Quality Management in Service Industries. *International Journal of Productivity and Quality Management (IJPQM)*, Inderscience, UK, Vol.6, No.2, 249-268.
- Taylor, Frederick W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. NY: Harper & Row.

- Tavares, S., Caetano, A., & Silva, S. (2007). Não há bela sem senão: A identificação organizacional, os comportamentos de dedicação ao trabalho e o conflito trabalho-família. *Psicologia*, 21(1), 133-149.
- Tett, R. P., e Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46, 259-293
- Tregear, R., Jenkins, T. (2007). A review of key differences between the public and private sectors and their influence on the achievement of public sector process management. *Government Process Management*. Australia: 1-10.
- Trkman, P. (2010). The Critical Success Factors of Business Process Management. *International Journal of Information Management*, v.30, p. 125-134.
- Tullock, G. (1965). *The Politics of Bureaucracy*. Washington: Public Affairs Press.
- Van Dick, R. (2004). My job is my castle: Identification in organizational contexts. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*. (pp. 171–203). Chichester: Wiley.
- Vandenabeele, W. (2007). Toward a public administration theory of public service motivation: An institutional approach. *Public Management Review*, v. 9, n. 4, 545-556.
- Vaus, D. A. d. (2001). *Research Design in Social Reserarch*. London · Thousand Oaks · New Delhi: SAGE Publications.
- Vázquez et al. (2001). Expectations a Comparison Standard in Measuring Service Quality: An Assessment of a Reassessment. *Journal of Marketing*, 58, 132-139.
- Vinzant, J. C. (1998). Where Values Collide: Motivation and Role Conflict in Child and Adult Protective Services. *The American Review of Public Administration*, 28(4), 347–366.
- Vroom, V. H. (1997). *Gestão de pessoas, não de pessoal: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho*. Rio de Janeiro: Campus.
- Wayne, S. J., Coyle-Shapiro, J. A.-M., Eisenberger, R., Liden, R. C., Rousseau, D. M., e Shore, L. M. (2009). Social Influences. In H. J. Klein, T. E. Becker, e J. P. Meyer (Eds.), *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions* (pp. 253-284). New York: Routledge Taylor & Fracis Group
- Weber, Max. (1947). *Social and Economic Organizations*. London: Free Press.
- Weiss, Janet & Piderit, Sandy. (1999). The Value of Mission Statements in Public Agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 9, 193-223.

- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of the Structure, Causes and Consequences of Affective Experiences at Work. In B. M. Staw, & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews* (pp. 1-74).
- Wilson, J. R. (1989). Book Reviews. *International Small Business Journal*, 7(4), 97–99.
- Wright, B. E. (2004). Public service and motivation: Does mission matter? *Public Administration Review* 67(1), 54–64.
- Wright, B. E. (2008). Methodological challenges associated with public service motivation research. In J. L. Perry & A. Hondeghem (Eds.), *Motivation in public management: The call of public service* (pp. 80-100). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Wright, B. E. & Pandey, S. K. (2011). Public Organizations and Mission Valence: When Does Mission Matter? *Administration & Society* 43: 22
- Wright, B. E., Christensen, R. K., & Pandey, S. K. (2013). Measuring public service motivation: Exploring the equivalence of existing global measures. *International Public Management Journal*, 16(2), 197–223.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4th Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage
- Young, J. & Wilkinson, A. (1999). The state of total quality management: a review, *The International Journal of Human Resource Management*, 10:1, 137-161
- Yu, Billy T. W., Wai Ming To, & Peter K. C. Lee. (2012). Quality management framework for public management decision making. *Management Decision* 50: 420 - 38.
- Zeithaml, Valarie A., Parasuraman A. & Berry, Leonard. (1990). *Delivering Quality Service: balancing customer perceptions and expectations*. New York: The Fress Press.

ANEXOS

Figura 3 - Questionário

INQUÉRITO NO ÂMBITO DA QUALIDADE					
Os Inquéritos são anónimos e os dados serão tratados de forma agregada.					
Por favor, indique numa escala de 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente) o item <input type="checkbox"/> que melhor corresponde à sua opinião.					
1 - Discordo totalmente; 2 - Discordo; 3 - Não concordo nem concordo; 4 - Concordo; 5 - Concordo totalmente					
Grupo 1					
		Discordo Totalmente		Concordo Totalmente	
		1	2	3	4 5
1.1	É importante para mim existir um serviço público efetivo e relevante.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2	Sou constantemente lembrado por acontecimentos diários o quão dependentes estamos uns dos outros.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.3	Para mim é mais importante fazer a diferença na sociedade do que concretizar aspirações pessoais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.4	Estou disponível para fazer sacrifícios para o bem da sociedade.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.5	Não tenho medo de lutar pelos direitos dos outros, mesmo que tal signifique ser ridicularizado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Grupo 2					
		Discordo Totalmente		Concordo Totalmente	
		1	2	3	4 5
2.1	Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta Instituição.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2	Sinto verdadeiramente os problemas desta Instituição como se fossem meus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.3	Tenho um elevado sentimento de "pertença" a esta Instituição.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.4	Sinto-me "emocionalmente ligado" a esta Instituição.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.5	Nesta Instituição sinto-me como "se fizesse parte de uma "grande família".	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.6	Esta Instituição tem um grande significado pessoal para mim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.7	Neste momento, manter-me nesta Instituição é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.8	Neste momento, seria muito difícil para mim sair desta Instituição mesmo que o quisesse fazer.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.9	Muito da minha vida seria afetada se decidisse sair desta Instituição neste momento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.10	Sinto que tenho muito poucas alternativas para poder considerar a possibilidade de sair desta Instituição.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.11	Se não tivesse já dado tanto de mim a esta Instituição talvez considerasse a possibilidade de mudar para outra Instituição.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.12	Para mim, uma das poucas consequências negativas se saísse desta Instituição seria a escassez de outras alternativas de emprego que teria disponíveis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.13	Não sinto qualquer dever moral em permanecer nesta Instituição	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.14	Mesmo que fosse vantajoso para mim, sinto que não seria correto deixar agora esta Instituição.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.15	Senti-me-a culpado se deixasse esta Instituição agora.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.16	Esta Instituição merece a minha lealdade.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.17	Eu não deixaria, neste momento, esta Instituição porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.18	Eu devo muito a esta Instituição.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Grupo 3					
		Discordo Totalmente		Concordo Totalmente	
		1	2	3	4 5
3.1	É fácil explicar os objectivos desta Instituição a pessoas de fora.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2	A missão desta Instituição é clara para todos os que cá trabalham.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3	Esta Instituição tem objetivos claramente definidos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Grupo 4					
		Discordo Totalmente		Concordo Totalmente	
		1	2	3	4 5
4.1	De modo geral, gosto de trabalhar nesta Instituição.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.2	De modo geral, não gosto do meu trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.3	Acima de tudo, estou satisfeito(a) com o meu trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Figura 4 - Questionário (continuação)

Por favor, indique numa escala de 1 (Nada importante) a 5 (Muito importante) o item que melhor corresponde à sua opinião.
1 - Nada importante; 2 - Pouco importante; 3 - importante; 4 - Significativamente importante; 5 - Muito importante

Grupo 5	Nada importante					Muito importante				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6.1	Projetar os processos na nossa Instituição para minimizar a ocorrência de erros.									
6.2	Usar extensivamente técnicas estatísticas para reduzir a instabilidade nos processos.									
6.3	Ter documentação clara, abrangente e padronizada sobre métodos de trabalho.									
6.4	Ter procedimentos de trabalho definidos e instruções escritas de processos.									
6.6	Aceder a fluxogramas para melhor compreender a interação dos vários processos na organização.									

Grupo 6	Nada importante					Muito importante				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6.1	Manter um contacto próximo com os nossos clientes/utentes.									
6.2	Procurar, de forma activa e regular, as contribuições dos clientes/utentes para identificar as suas necessidades e expectativas.									
6.3	Conhecer, de forma efectiva, as necessidades e expectativas atuais e futuras dos nossos clientes/utentes.									
6.4	Receber feedback dos nossos clientes/utentes sobre a nossa qualidade e desempenho.									
6.6	Usar as reclamações dos clientes/utentes para melhorar os nossos processos.									
6.8	Medir a satisfação do cliente/utente de forma sistemática e regular.									

Grupo 7	Nada importante					Muito importante				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
7.1	Comunicar a declaração de missão (com objetivos estratégicos) a toda a organização.									
7.2	Desenvolver e implementar as nossas estratégias e planos com base em dados relativos aos requisitos dos clientes/utentes e às capacidades da organização.									
7.3	Os objetivos e a estratégia da Instituição devem ser comunicados pelos dirigentes.									
7.4	As necessidades dos clientes/utentes devem ser levadas em consideração ao estabelecer os objetivos.									
7.6	Devemos ter estratégias de qualidade em todas as áreas organizacionais e atividades de gestão.									

Informação adicional

	Nada confiante					Muito confiante				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Indique o grau de confiança com que respondeu às questões deste questionário (em termos de conhecimento da organização).										
Gostaria de acrescentar alguma informação que considere importante para o presente estudo?										

Dados sociodemográficos e profissionais

Idade: Até 25 25 - 34 35 - 44 45 - 54 >55

Sexo: Feminino Masculino

Escolaridade: Ensino Básico 9º Ano 12º Ano Bacharelato Licenciatura
 Pós Graduação Mestrado Doutoramento

Cargo que desempenha na organização

Assist. operacional Assist. técnico Coordenador técnico Técnico Técnico superior Dirigente

Antiguidade na organização (em anos)

Até 5 6 - 10 11 - 15 16-20 21-25 mais de 26

Muito obrigado pelo seu contributo.

Entrevista à alta gestão

No sentido de percebermos a posição dos altos dirigentes sobre a implementação de um sistema de gestão de qualidade certificado, foram colocadas algumas questões sobre esta temática a uma alta dirigente da câmara municipal alvo deste trabalho, que realçou o compromisso da gestão de topo com a política da qualidade afirmando que “a adoção de uma política de Qualidade, projeta a ambição da gestão de topo em prestar melhores serviços aos munícipes e envolver os trabalhadores com o ideal desse serviço público. O papel da gestão de topo surge como fundamental no processo de mudança cultural e comportamental. A existência de um compromisso e a assunção dessa responsabilidade permite clarificar o porquê da mudança, garantir o compromisso da equipa de dirigentes, assegurar que a missão, visão, valores e estratégia da organização são claras e entendidas por todos os trabalhadores.”

Relativamente aos principais obstáculos na aplicação de um sistema de gestão de qualidade certificado na organização, a gestora entende que “o envolvimento da gestão de topo é considerado um dos elementos cruciais para o êxito da certificação. No entanto, este sistema acarreta outros obstáculos tais como: aumento de custos, a resistência à mudança, as novas ferramentas e linguagem a adotar, a adaptação ao sistema de gestão de qualidade na fase inicial de implementação e certificação, a falta de tempo dos trabalhadores, a falta de recursos humanos e materiais, bem como a incompatibilidade entre os vários sistemas de gestão”, e acrescenta que “a falta de um diagnóstico de implementação de um SGQ, isto é, não conhecer o quanto deve ser melhorado no atual sistema de gestão para a sua certificação pode também dificultar e atrasar a implementação efetiva do sistema”.

Não obstante considerar que os princípios da norma ISO 9001:2015 devem ser vistos como um todo, a gestora destaca “o comprometimento das pessoas: pessoas competentes, habilitadas e empenhadas a todos os níveis em toda a organização são essenciais para melhorar a capacidade de criar e proporcionar valor; e a abordagem por processos: resultados consistentes e previsíveis são atingidos de modo mais eficaz e eficiente quando as atividades são compreendidas e geridas como processos inter-relacionados que funcionam como um sistema coerente”.

Finalmente quanto aos benefícios que considera mais importantes para a organização e que podem resultar da implementação de um sistema de gestão da qualidade certificado, a dirigente assume que “os argumentos em prol da implementação de um sistema de gestão da qualidade certificado superam os obstáculos que poderão surgir, se o SGQ for encarado por toda a organização como uma mais-valia. A consequente melhoria da relação com os clientes/munícipes, a redução de custos operacionais, a

eliminação de processos burocráticos e o aumento da motivação dos colaboradores são consequências positivas de um SGQ, assim como a melhoria do clima organizacional e da imagem da organização através da apresentação da informação de uma forma clara, acessível, criando os processos adequados para o efeito.”