



Universidade de Aveiro
2015

Departamento de Ciências Sociais, Políticas e do
Território

**Flávia Rubina Marques
Moniz**

**A satisfação dos colaboradores com a Certificação
da Qualidade: O caso da Câmara Municipal de
Águeda**



Universidade de Aveiro
2015

Departamento de Ciências Sociais, Políticas e do
Território

**Flávia Rubina Marques
Moniz**

**A satisfação dos colaboradores com a Certificação
da Qualidade: O caso da Câmara Municipal de
Águeda**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Administração e Gestão Pública, realizada sob a orientação científica da Doutora Elisabeth de Jesus Oliveira Brito, Professora Adjunta da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda da Universidade de Aveiro e coorientação da Doutora Maria Teresa Geraldo Carvalho, Professora Auxiliar do Departamento de Ciências Sociais, Políticas e do Território da Universidade de Aveiro.

Em memória do avô João Marques que foi um homem trabalhador, honesto e dedicado à sua família, sempre com aquela cara de sorriso que nunca será esquecida.

o júri

presidente

Doutora Maria Cristina do Nascimento Rodrigues Madeira Almeida de Sousa
Gomes
Professora Auxiliar da Universidade de Aveiro

Doutora Ana Isabel Pires Beato Alves de Melo
Professora Adjunta da Universidade de Aveiro

Doutora Elisabeth de Jesus Oliveira Brito
Professora Adjunta da Universidade de Aveiro

agradecimentos

Aos meus pais que são os pilares da minha vida e orgulho: o meu muito obrigada pelo seu apoio e motivação dada, ao longo do meu percurso académico. Gosto muito... de vocês!

À Universidade de Aveiro pela formação e condição de estudar nesta instituição.

Ao Departamento de Ciências Sociais, Políticas e do Território pela oportunidade de realizar este trabalho de investigação.

Ao Professor Doutor Rui Santiago que partiu demasiado cedo...

À minha orientadora, a Professora Doutora Elisabeth de Jesus Oliveira Brito e à coorientadora, a Doutora Maria Teresa Geraldo Carvalho, pela sua preciosa orientação na elaboração deste trabalho, o qual contribuiu também para o meu desenvolvimento pessoal, muito obrigada a vós.

Ao Eng.^o Miguel Poléri pelo auxílio na construção de um programa informático útil para esta investigação e à Eng.^a Sónia Marques pela sua ajuda e disponibilidade em fornecer documentos relativos à C.M. Águeda.

Aos colaboradores, chefias de divisão municipais e chefias das unidades técnicas da C.M. Águeda pela sua colaboração no preenchimento do questionário, sem os quais não teria sido possível a concretização desta investigação.

À Dona Dora da Divisão de Modernização Administrativa, Qualidade, Auditoria, Financiamentos e Parcerias, que me auxiliou na recolha dos questionários depois de preenchidos pelos colaboradores da C.M. Águeda.

Um agradecimento especial às minhas amigas, Ana Marques e Cláudia Dória, que apesar da distância geográfica, foram as pessoas que me ampararam nas alturas em que eu mais precisava de compreensão e carinho para ultrapassar as dificuldades que surgiram ao longo da investigação, e em particular, à minha melhor amiga: a minha mãe!

Queria também agradecer aos meus colegas de mestrado, professores e funcionários da UA que se cruzaram no meu caminho. Muito obrigada a todos.

palavras-chave

Gestão da Qualidade, Certificação da Qualidade, ISO 9001:2008, Satisfação no Trabalho, Administração Pública Local.

resumo

Nos últimos anos, a certificação pela ISO 9001 na Administração Pública tem vindo a crescer em Portugal. A C.M. de Águeda é uma referência nacional no que diz respeito à qualidade e modernização dos serviços municipais – possui todas as suas divisões e unidades técnicas certificadas pela NP EN ISO 9001:2008, sendo a única autarquia do distrito de Aveiro a possuir este tipo de certificação.

O trabalho desta investigação empírica tem como objetivo aferir a influência das variáveis sociodemográficas (sexo, faixa etária, habilitações académicas, grupo profissional e escalão do tempo de serviço) e das variáveis organizacionais (divisão e unidade técnica) na satisfação dos colaboradores da C.M. Águeda, e “medir” a sua satisfação em relação às Práticas de Gestão da Qualidade utilizadas por esta entidade local.

Tendo em consideração as nossas hipóteses de investigação, é possível classificar o nosso estudo, de acordo com diversos autores, como intrínseco e único. O nosso objeto de análise foram todos os colaboradores da C.M. Águeda.

Os níveis de satisfação dos colaboradores da autarquia com a Certificação da Qualidade foram avaliados através da perceção dos mesmos explicitada no preenchimento de um questionário construído para o efeito.

Os dados recolhidos através destes questionários foram analisados estatisticamente com recurso ao auxílio do *software* SPSS.

Das sete hipóteses enunciadas, apenas a hipótese relativa à faixa etária não foi confirmada no estudo, isto é, apenas a variável idade não influencia a satisfação dos colaboradores da C.M. Águeda.

Os resultados revelaram que a nível global os colaboradores estão medianamente ou muito satisfeitos quer com a entidade local quer com o processo de certificação da qualidade.

keywords

Quality Management, Quality Assurance, ISO 9001: 2008, Job Satisfaction, Local Public Administration.

abstract

In recent years, the ISO 9001 certification in Public Administration has been growing in Portugal. The C.M. Águeda is a national reference with regard to the quality and modernization of municipal services – all its divisions and technical units are certified by the NP EN ISO 9001: 2008 standard, being the only municipality of the district of Aveiro to possess this type of certification .

The work of this empirical research aims to assess the influence of sociodemographic variables (sex, age, academic qualifications, professional group and level of seniority) and organizational variables (division and technical unit) in satisfaction of the C.M. Águeda employees, and "measure" their satisfaction with the Quality Management Practices used by this local entity. Considering our research hypotheses, it is possible to classify our study, according to several authors, such as intrinsic and unique. Our object of analysis were the employees of the C.M. Águeda.

The levels of satisfaction of this local entity workforce regarding the Quality Assurance were assessed by analysis of their perception explicit in a questionnaire constructed for this purpose.

The data collected through these questionnaires were statistically analyzed using the SPSS software.

Of the seven cases listed, only the hypothesis on the age group was not confirmed by this study, meaning that the age variable does not influence the satisfaction of the CM Águeda employees.

The results revealed that the majority of the employees are moderately or very satisfied with both the local authority and with the quality certification process.

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO I – CONTEXTUALIZAÇÃO DA PROBLEMÁTICA DA QUALIDADE.....	4
1. Enquadramento do Conceito da Qualidade	4
1.1 <i>Os Pioneiros da Qualidade</i>	5
1.2 <i>A Evolução da Qualidade</i>	9
1.3 <i>As Fases da Evolução da Qualidade</i>	11
1.4 <i>A Definição da Qualidade</i>	12
2. A Qualidade no Setor Público	15
2.1 <i>A Qualidade na Administração Pública</i>	16
2.2 <i>A Qualidade nas Autarquias</i>	19
3. O Processo de Certificação da Qualidade.....	21
3.1 <i>A Importância da Certificação</i>	22
3.2 <i>A Norma NP EN ISO 9001</i>	24
3.3 <i>A Implementação do Sistema de Qualidade e da Certificação</i>	26
CAPÍTULO II – CONTEXTUALIZAÇÃO DA PROBLEMÁTICA DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO.....	33
1. Enquadramento do Conceito de Satisfação no Trabalho.....	33
1.1 <i>A Definição da Satisfação no Trabalho</i>	34
1.2 <i>Fatores Determinantes da Satisfação no Trabalho</i>	38
1.3 <i>Insatisfação no Trabalho</i>	40
1.4 <i>Relação entre a Qualidade e a Satisfação no Trabalho</i>	42
CAPÍTULO III – METODOLOGIA E DESENVOLVIMENTO DO ESTUDO DE CASO.....	44
1. Conceptualização da Metodologia do Estudo de Caso.....	44
1.1 <i>Tipo de Estudo</i>	46
1.2 <i>Amostra</i>	48
1.3 <i>Design de Investigação</i>	50
1.4 <i>Recolha de Dados</i>	51
1.4.1 <i>Instrumento de Recolha de Dados – Questionário</i>	52
1.4.2 <i>Construção do Instrumento de Recolha de Dados – Questionário</i>	53
1.5 <i>Análise dos Dados</i>	64
CAPÍTULO IV – ESTUDO DE CASO	67
1. Objeto Empírico do Estudo de Caso – C.M. Águeda.....	67
1.1 <i>Evolução da Qualidade – C.M. Águeda</i>	68
2. Apresentação de Resultados	71
2.1 <i>Caraterização da Amostra</i>	72

2.2 <i>Análise das Variáveis Sociodemográficas</i>	74
2.2.1 <i>Satisfação dos Colaboradores da C.M. Águeda em Função do Sexo</i>	74
2.2.2 <i>Satisfação dos Colaboradores da C.M. Águeda em Função da Faixa Etária</i>	77
2.2.3 <i>Satisfação dos Colaboradores da C.M. Águeda em Função das Habilitações Académicas</i>	77
2.2.4 <i>Satisfação dos Colaboradores da C.M. Águeda em Função do Grupo Profissional</i>	79
2.2.5 <i>Satisfação dos Colaboradores da C.M. Águeda em Função do Escalão do Tempo de Serviço</i>	81
2.3 <i>Análise das Variáveis Organizacionais</i>	82
2.3.1 <i>Satisfação dos Colaboradores da C.M. Águeda em Função da Divisão a que Pertence</i>	82
2.3.2 <i>Satisfação dos Colaboradores da C.M. Águeda em Função da Unidade Técnica a que Pertence</i>	89
2.4 <i>Satisfação dos Colaboradores da C.M. Águeda</i>	90
CONCLUSÃO.....	94
BIBLIOGRAFIA	101

ANEXOS

Anexo A – Questionário sobre a satisfação dos colaboradores da Câmara Municipal de Águeda

Anexo B – Satisfação global dos colaboradores com a organização autárquica (n=146)

Anexo C – Distribuição dos sujeitos pelos níveis de satisfação segundo o sexo dos inquiridos (n=146)

Anexo D – Distribuição dos sujeitos pelos níveis de satisfação segundo a faixa etária (n=146)

Anexo E – Distribuição dos sujeitos pelos níveis de satisfação segundo as habilitações académicas (n=146)

Anexo F – Distribuição dos sujeitos pelos níveis de satisfação segundo o grupo profissional (n=146)

Anexo G – Distribuição dos sujeitos pelos níveis de satisfação segundo o escalão do tempo de serviço (n=146)

Anexo H – Distribuição dos sujeitos pelos níveis de satisfação segundo a divisão (n=146)

Anexo I – Distribuição dos sujeitos pelos níveis de satisfação segundo a unidade técnica (n=146)

ÍNDICE DE QUADROS, TABELAS, FIGURAS

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – Pontos fortes e fracos das principais abordagens ao tema da qualidade	7
Quadro 2 – Perspetivas da satisfação no trabalho	35
Quadro 3 – Categorias de satisfação e as suas características de acordo com Navarro e colaboradores (2010)	39
Quadro 4 – Distribuição dos colaboradores da C.M. Águeda pelas diversas áreas	49
Quadro 5 – Princípios da Gestão da Qualidade baseados na NP EN ISO 9001:2008	56
Quadro 6 – Questões que compõem o questionário, segundo os princípios da qualidade total	60
Quadro 7 – Categorização dos grupos profissionais da C.M. Águeda	63
Quadro 8 – Organização dos serviços da C.M. Águeda	70
Quadro 9 – Caracterização da amostra em função das variáveis sociodemográficas – o sexo, a faixa etária, as habilitações académicas, o grupo profissional e o escalão do tempo de serviço e das variáveis organizacionais consideradas – as divisões e as unidades técnicas	73

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – A média e desvio padrão da satisfação dos colaboradores com a C.M. Águeda (n=146)	90
Tabela 2 – Satisfação global dos colaboradores com a organização autárquica (n=146) ...	93

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Cadeia de Deming	5
Figura 2 – Abordagem abrangente da qualidade	9
Figura 3 – Modelo de um sistema de gestão da qualidade	29
Figura 4 – Ciclo de Deming (também denominado de ciclo PDSA ou ciclo de Shewhart).	30

Figura 5 – Modelo de determinantes e resultados da satisfação no trabalho mediante Seashore e Tobor (1975).....	36
Figura 6 – Determinantes da satisfação no trabalho conforme Wexley e Yukl (1977).....	37
Figura 7 – Freguesias que compõem o Município de Águeda	67
Figura 8 – Percentagem da distribuição dos sujeitos pelos níveis de satisfação segundo o sexo dos inquiridos (n=146).....	75
Figura 9 – Percentagem da distribuição dos sujeitos pelos níveis de satisfação segundo o sexo dos inquiridos (n=146).....	75
Figura 10 – Percentagem da distribuição dos sujeitos pelos níveis de satisfação segundo o sexo dos inquiridos (n=146).....	76
Figura 11 – Percentagem da distribuição dos sujeitos pelos níveis de satisfação segundo as habilitações académicas (n=146).....	78
Figura 12 – Percentagem da distribuição dos sujeitos pelos níveis de satisfação segundo as habilitações académicas (n=146).....	78
Figura 13 – Percentagem da distribuição dos sujeitos pelos níveis de satisfação segundo as habilitações académicas (n=146).....	79
Figura 14 – Percentagem da distribuição dos sujeitos pelos níveis de satisfação segundo o grupo profissional (n=146).....	80
Figura 15 – Percentagem da distribuição dos sujeitos pelos níveis de satisfação segundo o grupo profissional (n=146).....	80
Figura 16 – Percentagem da distribuição dos sujeitos pelos níveis de satisfação segundo o escalão do tempo de serviço (n=146).....	81
Figura 17 – Percentagem da distribuição dos sujeitos pelos níveis de satisfação segundo o escalão do tempo de serviço (n=146).....	82
Figura 18 – Percentagem da distribuição dos sujeitos pelos níveis de satisfação segundo o escalão do tempo de serviço (n=146).....	83
Figura 19 – Percentagem da distribuição dos sujeitos pelos níveis de satisfação segundo a divisão (n=146).....	84
Figura 20 – Percentagem da distribuição dos sujeitos pelos níveis de satisfação segundo a divisão (n=146).....	84

Figura 21 – Percentagem da distribuição dos sujeitos pelos níveis de satisfação segundo a divisão (n=146).....	85
Figura 22 – Percentagem da distribuição dos sujeitos pelos níveis de satisfação segundo a divisão (n=146).....	85
Figura 23 – Percentagem da distribuição dos sujeitos pelos níveis de satisfação segundo a divisão (n=146).....	86
Figura 24 – Percentagem da distribuição dos sujeitos pelos níveis de satisfação segundo a divisão (n=146).....	87
Figura 25 – Percentagem da distribuição dos sujeitos pelos níveis de satisfação segundo a divisão (n=146).....	87
Figura 26 – Percentagem da distribuição dos sujeitos pelos níveis de satisfação segundo a divisão (n=146).....	88
Figura 27 – Percentagem da distribuição dos sujeitos pelos níveis de satisfação segundo a divisão (n=146).....	88
Figura 28 – Percentagem da distribuição dos sujeitos pelos níveis de satisfação segundo a unidade técnica (n=146).....	89

LISTA DE ABREVIATURAS

AENOR – (*Asociación Española de Normalización y Certificación* – Associação Espanhola de Normalização e Certificação)

APCER – Associação Portuguesa de Certificação

APQ – Associação Portuguesa para a Qualidade

CAF – (*Common Assessment Framework* – Estrutura Comum de Avaliação)

CE – (*Conformité Européene* – Conformidade Europeia)

CERTIF – Associação para a Certificação

CMA – Câmara Municipal de Águeda

CPA – Código do Procedimento Administrativo

DGAEP – Direção Geral da Administração e do Emprego Público

DGAP – Direção Geral da Administração Pública

DMIO – Departamento para a Modernização e Inovação Organizacionais

EFQM – (*European Foundation for Quality Management* – Fundação Europeia para a Gestão pela Qualidade)

EIC – Empresa Internacional de Certificação

IAF – (*International Accreditation Forum* – Fórum Internacional de Acreditação)

IIAE – Instituto para a Inovação na Administração do Estado

ILAC – (*International Laboratory Accreditation Cooperation* – Cooperação Internacional de Acreditação de Laboratórios)

INE – Instituto Nacional de Estatística

IPAC – Instituto Português de Acreditação

IPQ – Instituto Português da Qualidade

ISO – (*International Organization for Standardization* – Organização Internacional de Normalização)

JUSE – (*Japanese Union of Scientists and Engineers* – União Japonesa de Cientistas e Engenheiros)

LRQA – *Lloyd's Register Quality Assurance*

PDSA – (*Plan-Do-Study-Act* – Planear-Executar-Estudar-Agir)

PRACE – Programa de Restruturação de Administração Central do Estado

RADAR – Resultados-Abordagens-Desdobrar-Avaliar-Refinar

SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade

SGS – (*Société Générale de Surveillance* – Serviços Gerais de Segurança)

SMA – Secretariado para a Modernização Administrativa

SPC – (*Statistical Process Control* – Controlo Estatístico de Processos)

SPQ – Sistema Português da Qualidade

SPSS – (*Statistical Package for the Social Sciences* – Programa Estatístico para as Ciências Sociais)

SQSP – Sistema de Qualidade em Serviços Públicos

TQC – (*Total Quality Control* – Gestão Estratégica da Qualidade)

TQM – (*Total Quality Management* – Gestão da Qualidade Total)

UCMA – Unidade de Coordenação da Modernização Administrativa

INTRODUÇÃO

Na sua essência, o trabalho de investigação é a ciência do espírito da descoberta. De acordo com Gil (1994), pode-se definir a arte da ciência como sendo o conhecimento objetivo, lógico e verificável. A sua principal função é a compreensão, a explicação e o controlo de fenómenos.

Aplicando o conhecimento científico nas ciências sociais, e para se fazer investigação nesta área temos inicialmente de definir quais as questões que queremos investigar. Estas questões deverão ser respondidas através da aplicação de procedimentos científicos e utilizando práticas rigorosas de recolha e análise de informação com o objetivo final de produzir conhecimento (Gil, 1994). Para garantir o sucesso da investigação há que saber fazer as perguntas adequadas. Só através da realização das perguntas corretas conseguimos obter respostas corretas. Desta forma, a investigação é uma forma de organização crítica das práticas de investigação.

A qualidade é, desde há muito tempo, uma área de interesse por parte das organizações, em particular pelas organizações privadas, uma vez que, para este tipo de organizações, é fulcral maximizar os ganhos através da redução dos custos. Mais recentemente, devido à crescente exigência da sociedade e dos contribuintes por um melhor nível de serviços prestados, a busca pela qualidade e a implementação de sistemas de gestão passou a ser prática comum nas organizações públicas.

Com a descoberta da associação da satisfação no trabalho ao bem-estar do trabalhador e conseqüentemente à sua produtividade, a satisfação laboral cedo passou a estar conotada com a qualidade alcançada. Uma vez que a qualidade passou a ser um ponto de interesse para as organizações, muitas colocaram ênfase na procura de medidas capazes de aumentar o nível de satisfação dos seus colaboradores.

Tendo em conta a temática referida e, no seguimento daquilo que já foi dito, realizou-se um estudo de caso intrínseco e único à C.M. Águeda, tendo por base a inquirição dos colaboradores desta autarquia através do preenchimento de questionários, analisados posteriormente através do *Statistical Package for the Social Sciences* – Programa Estatístico para as Ciências Sociais (SPSS). A investigação foi realizada através de um estudo exploratório e descritivo ocasional a partir de um raciocínio indutivo com um *design* de investigação não experimental cujo objetivo é avaliar a sua satisfação depois da implementação das práticas de gestão da qualidade pela NP EN ISO 9001:2008 na C.M.

Águeda. Este questionário irá permitir-nos perceber qual a influência das variáveis sociodemográficas (sexo, faixa etária, habilitações académicas, grupo profissional e escalão do tempo de serviço) e das variáveis organizacionais (divisões e as unidades técnicas) na satisfação dos colaboradores desta entidade local com a Certificação da Qualidade pela NP EN ISO 9001. A partir do preenchimento dos questionários sobre a satisfação dos colaboradores da C.M. Águeda, pelos colaboradores desta autarquia local, procuramos confirmar ou infirmar as sete hipóteses deste trabalho que iremos explicitar no capítulo da metodologia.

O facto de este assunto ser muito pouco debatido nos estudos académicos e pouco se saber, do ponto de vista empírico, sobre a influência das variáveis sociodemográficas e das variáveis organizacionais na satisfação dos colaboradores, contribuiu para esta escolha. Consideramos ser, também, um desafio para a investigação saber o que não se sabe, ou saber algo acerca do que pouco se sabe.

A presente Dissertação de Mestrado pretende expor o estudo de investigação realizado e está organizada em quatro capítulos. No primeiro capítulo é contextualizada a temática da qualidade, por sua vez subdividida em três partes: num enquadramento do conceito da qualidade (os seus pioneiros, a evolução e as fases da qualidade e a sua definição); a qualidade no setor público (que aborda a qualidade na administração pública e nas autarquias); o processo de certificação da qualidade (em particular, a importância da certificação, a norma NP EN ISO 9001 e a implementação do sistema de qualidade e da certificação). O capítulo seguinte versa sobre o tema da satisfação no trabalho, no qual será introduzido e contextualizado este conceito. Este capítulo está segmentado em quatro secções: a definição da satisfação do trabalho; os fatores que a determinam; a insatisfação laboral; a relação entre a qualidade e a satisfação no trabalho. No terceiro capítulo iremos conceptualizar a metodologia adotada por nós na dissertação (o tipo de estudo, a amostra, o *design* de investigação, a recolha de dados que inclui, o instrumento de recolha de dados – questionário e a sua construção, a análise dos dados, e o método). Por último, o capítulo IV, está dividido em duas partes: numa primeira parte na qual desenvolvemos o objeto empírico do estudo de caso – C.M. Águeda (a evolução da qualidade na C.M. Águeda); e uma segunda parte deste capítulo onde apresentamos e analisamos os resultados obtidos a partir dos dados recolhidos nos questionários preenchidos pelos colaboradores da C.M. Águeda mediante uma análise, na amostra inquirida por um lado, da influência das

variáveis sociodemográficas na satisfação dos colaboradores da C.M. Águeda em função do sexo, da faixa etária, das habilitações académicas e do escalão do tempo de serviço por outro lado da influência das variáveis organizacionais na satisfação dos colaboradores da C.M. Águeda em função da divisão e da unidade técnica a que pertencem. Foi, também, analisada a satisfação global dos colaboradores da C.M. Águeda.

CAPÍTULO I – CONTEXTUALIZAÇÃO DA PROBLEMÁTICA DA QUALIDADE

1. Enquadramento do Conceito da Qualidade

A qualidade é, desde há vários anos, uma questão suscetível de interesse em organizações do setor privado (em especial nas organizações com fins lucrativos). A sua popularidade decorre da convicção de que uma maior qualidade dos produtos e dos serviços prestados resulta em vantagens ao nível da eficiência da utilização dos recursos e dos custos. No entanto, ao longo das últimas décadas, as sociedades começaram a exigir uma melhor qualidade nos serviços prestados pelas entidades públicas, levando a temática da qualidade a este sector (Pires, 2012).

Para começar, é necessário estabelecer uma distinção entre produtos e serviços. Quando se fala de produtos, fala-se do seu aspeto, das suas características e da sua conformidade com os requisitos necessários para a satisfação do cliente (Crosby, 1979). Os serviços, no entanto, possuem uma definição muito mais complexa que a dos produtos.

Segundo Las Casas (2007) os serviços possuem quatro características que os diferenciam dos produtos, são elas a: 1) intangibilidade – consideram-se os serviços abstratos, pois apesar de serem pagos não resultam em propriedade; 2) inseparabilidade – não se podem criar ou armazenar serviços, estes acontecem no momento em que o serviço está a ser prestado ao cliente; 3) heterogeneidade – visto que cada cliente é diferente e tem as suas próprias necessidades, os serviços também deverão ser únicos; 4) simultaneidade – os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente, podem resultar em ameaça, a satisfação com o resultado é independente da experiência vivida ou momento, abertura de novas oportunidades para fornecimento de outros serviços. Permite ajustes sobre a qualidade do serviço durante o processo de prestação do mesmo através do *feedback* do cliente .

Neste trabalho começamos por introduzir o tema da qualidade através da apresentação dos seus principais impulsionadores e da forma como estes contribuíram para a evolução deste conceito. Iremos, ainda, evidenciar algumas definições de qualidade, tanto as apresentadas pelos seus originais impulsionadores como algumas teorias mais contemporâneas, provenientes de académicos conceituados.

1.1 Os Pioneiros da Qualidade

Dado o contributo dos seus estudos, Deming, Crosby e Juran foram considerados, os percussores da qualidade.

Para William Edwards Deming (1900-1993), engenheiro e estatístico norte-americano, a qualidade é um conceito que varia de acordo com o cliente, uma vez que, sendo a qualidade o grau de conformidade com as necessidades e expetativas do cliente, não é possível que estas sejam exatamente iguais para todos os clientes.

Segundo este autor (Deming, 1986), a complexidade na definição da qualidade reside na capacidade de tradução das necessidades futuras do cliente em características que possam ser medidas, para que um produto possa ser projetado e satisfazer as necessidades do cliente a um preço que este esteja disposto a pagar.

Através de técnicas de amostragem estatística, Deming (1986) estudou as causas dos problemas da variabilidade. Desta forma tornou-se mais fácil encontrar erros de cariz comum de variação (provocados pela máquina ou pelo homem), ou de causas especiais de variação (desafiados pela medição de objeto do mesmo tipo e oriundos do mesmo processo, má qualidade dos inputs, por exemplo) – também desenvolveu a tão conhecida cadeia de reação de Deming caracterizada na *figura 1*:

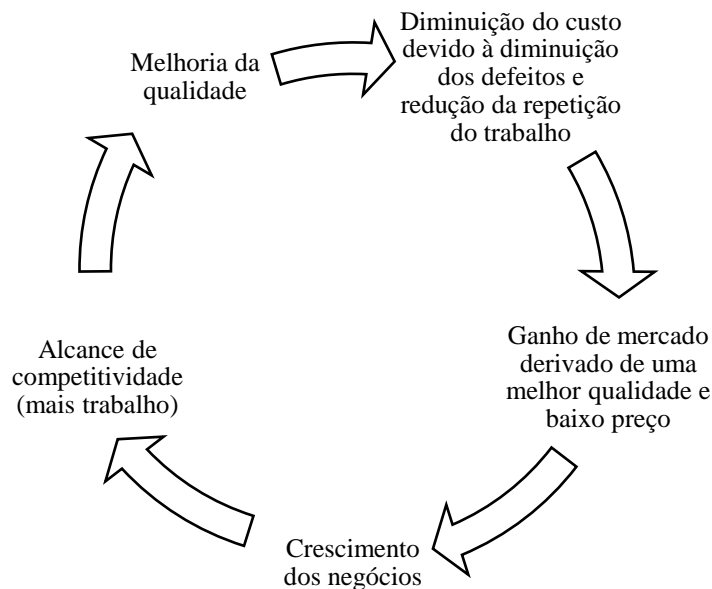


Figura 1. Cadeia de Deming. Adaptado de “Gestão da qualidade – De Deming ao modelo de excelência da EFQM”, por N. S. António e A. Teixeira, 2007, p. 97.

Como mostra a figura anterior, à medida que a qualidade aumenta, os custos diminuem e a produtividade cresce, resultando em mais um posto de trabalho, um maior valor de mercado e sobrevivência organizacional a longo-prazo. Este ciclo tanto pode ser aplicado a um processo individual como a um conjunto de processos (Deming, 1997).

Philip Bayard Crosby (1926-2001) é considerado outro dos pioneiros da qualidade. É a este empresário e escritor norte-americano que se devem grandes desenvolvimentos nas teorias da gestão e dos métodos de gestão da qualidade, sendo associados a ele os conceitos de “zero-defeitos” e “fazer corretamente à primeira vez”. Segundo Crosby (1979), a qualidade significa conformidade com os requisitos/exigências.

De acordo com o autor (1979), o conceito de qualidade assentava em quatro máximas: 1) a qualidade é a conformidade para com os requisitos – quando um produto atingiu todos os requisitos impostos pelo cliente, pode-se dizer que alcançou a qualidade; 2) prevenção de defeitos – prevenir defeitos ao invés de os corrigir acarreta menores custos e é, conseqüentemente, preferível; 3) ZD (zero-defeitos) – se os requisitos representam as necessidades do cliente, é natural assumir que qualquer produto que não cumpra os requisitos não irá satisfazer o cliente (se mesmo não cumprindo os requisitos satisfizer o cliente, os requisitos deverão mudar para se adaptarem à realidade); 4) a medição da qualidade é feita através dos custos e lucro – cada defeito acarreta um custo que se encontra escondido (estes custos incluem não só o custo do desenvolvimento mas também da inspeção, da reparação e dos recursos desperdiçados).

Para o autor supramencionado, a qualidade perfeita é um conceito possível de se atingir, ao mesmo tempo que é economicamente desejável; este posicionamento traz antigas discussões sobre qual seria o grau de qualidade suficiente. Ao referir a qualidade de um produto, deve-se definir esse produto em termos específicos e, apenas quando todos os critérios estiverem definidos, se torna praticável a medição da qualidade (Crosby, 1979).

Joseph Moses Juran (1904-2008), engenheiro e consultor de gestão norte-americano, é também considerado um dos pioneiros da qualidade. Segundo este autor (1979), a qualidade tem a ver com a “adequação ao uso” e o foco deve estar no cliente (características do produto e ausência de falhas) – assim, surgem duas perspectivas da qualidade: centrada no cliente – mais qualidade implica custos acrescidos; centrada na empresa – baseia-se na redução de custos e defeitos, uma vez que mais qualidade representa menos custos.

Também para Juran (1979) a qualidade é resultado de três processos, são nomeadamente: 1) o planeamento da qualidade – é a fase em que se prepara todo o processo de satisfação dos requisitos da qualidade; 2) o controlo da qualidade – o processo de satisfação dos objetivos de qualidade; 3) a melhoria da qualidade – é o procedimento que permite chegar a níveis de qualidade superiores.

Após esta breve resenha histórica destes três principais pioneiros da qualidade, é possível resumir os pontos fortes e fracos de cada uma das abordagens por eles apresentada segundo Bueno (2003), como podemos constatar no quadro seguinte.

Quadro 1

Pontos fortes e fracos das principais abordagens ao tema da qualidade

Pioneiro	Pontos Fortes da Abordagem	Pontos Fracos da Abordagem
Deming	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliza uma abordagem sistemática e funcional para identificar e encontrar opções de modo a melhorar a qualidade. • Incentiva ao envolvimento da administração nos processos de melhoria da qualidade, dando um grande destaque à liderança e motivação. • Tem um maior foco nas análises estatísticas e quantitativas. • Reconhece as diferentes realidades entre países distintos. 	<ul style="list-style-type: none"> • O plano de ação e os princípios metodológicos são, às vezes, vagos. • A abordagem de liderança e motivação pode ser vista como sendo muito particular da organização. • Não aborda as variáveis políticas ou coercivas.
Crosby	<ul style="list-style-type: none"> • Apresenta uma metodologia clara e simples. • A participação do colaborador na qualidade é tida como importante. • Mostra a qualidade de uma forma agradável e motivadora para os colaboradores da organização. 	<ul style="list-style-type: none"> • Possui uma abordagem, de acordo com alguns autores, suscetível de culpar o colaborador pelos problemas da qualidade. • Tendência para a utilização de <i>slogans</i>, ao invés de abordar dificuldades concretas da organização. • O conceito de “zero defeitos” pode ser visto como desencorajador do risco. • Base estatística pouco sólida.
Juran	<ul style="list-style-type: none"> • Realça a importância de ultrapassar o medo da qualidade. • Demonstra a relevância da administração em todo o processo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Não aborda o tema da liderança e motivação. • Para alguns autores, desconsidera a contribuição do trabalhador ao rejeitar iniciativas participativas. • Pouco forte na área humana das organizações.

Nota. Os pontos fortes e fracos das teorias de Deming, Crosby e Juran à temática da qualidade. Adaptado de “Gestão pela qualidade total: Uma estratégia administrativa um tributo ao mestre do controle da qualidade Kaoru Ishikawa”, por M. Bueno, 2003, *CEPPG Revista Catalão*, 8 (1), 127-170.

Depois de analisados os princípios inerentes a cada uma destas abordagens, é possível encontrar alguns pontos comuns a todas: 1) estabelecer a qualidade como objetivo base da organização – para cada um destes pioneiros, é importante que a organização seja clara ao estabelecer um compromisso com a qualidade dos seus produtos ou serviços, devendo para isso definir processos e metas ou objetivos para a atingir; 2) formação para a qualidade – mencionam como ponto importante a necessidade de dar formação acerca da importância da qualidade, tanto aos colaboradores de base como aos supervisores, devendo estes serem formados nesse sentido; 3) medição de resultados e melhoria contínua – segundo estes autores, a melhoria contínua dos serviços e dos bens produzidos é um fator muito importante na gestão da qualidade, nunca se devendo parar de tentar fazer com melhor qualidade; 4) envolvimento das pessoas (clientes e dos colaboradores) – revelam que é a qualidade oferecida aos clientes que diferencia as organizações. É também importante para este objetivo o papel desempenhado pelos colaboradores, tendo em conta o seu envolvimento e responsabilidade nas tarefas executadas na organização; 5) conformidade com os *standards* – tal qual estes pioneiros a qualidade é sinónimo de conformidade com os requisitos/exigências do cliente. Uma vez que estes variam de acordo com o cliente, não é possível que a qualidade seja exatamente igual para todos os clientes.

As ideias dos autores Fischer, Kirchner, Kaufmann, e Schmid (2009) vão de encontro a esta forma de explicar a gestão da qualidade, conforme é possível ver na figura seguinte.



Figura 2. Abordagem abrangente da qualidade. Adaptado de “Gestão da qualidade: Segurança do trabalho e gestão ambiental”, por G. Fischer, A. Kirchner, H. Kaufmann, e D. Schmid, 2009, p. 67.

Posto isto, é importante agora analisarmos de que forma a qualidade se desenvolveu e quais foram os motores dessas mudanças, questões que vamos abordar no subponto seguinte.

1.2 A Evolução da Qualidade

Ter uma perspectiva histórica do conceito de qualidade e da sua evolução, pode ser um passo essencial para compreender corretamente o conceito e para perceber em que altura se começou a olhar a qualidade como um valor dentro de uma organização. Embora este conceito apenas recentemente seja alvo de grande interesse e estudos profundos, pensa-se que a noção de qualidade exista há já algumas centenas de anos, senão mesmo milhares de anos.

O aparecimento da definição de qualidade é um acontecimento que se deve a Walter Andrew Shewart (1891-1967), estatístico norte-americano nos anos 30. Na *Bell Telephone Laboratories*, onde na época era inspetor do departamento de engenharia, desenvolveu um sistema de medida denominado *Statistical Process Control* – Controlo Estatístico de Processos (SPC), cujo objetivo era estudar e prevenir os problemas

relacionados com a qualidade, substituindo os procedimentos de deteção e correção utilizados até então (Deming, 1997).

No final da 2ª Guerra Mundial, a *Japanese Union of Scientists and Engineers* – União Japonesa de Cientistas e Engenheiros (JUSE), convidou Shewart com o objetivo de instruir os industriais japoneses na área do controlo de processos e gestão da qualidade. Anos mais tarde, dá-se o ressurgimento da economia japonesa, facto atribuído a William Edwards Deming, que foi aluno de Shewart (Deming, 1997).

Foi Deming (1986) o divulgador do conceito de *Plan-Do-Study-Act* – Planear-Executar-Estudar-Agir (PDSA), mais conhecido por “Ciclo de Deming”, embora este sempre se tenha referido ao método de gestão como sendo o “Ciclo de Shewart”, uma vez que foi este o seu criador.

Até à década de 1950, o conceito de qualidade assentava somente nas propriedades materiais do objeto ou produto em questão, uma vez que a procura suplantava a oferta, particularmente nas sociedades monopolistas¹ ocidentais. A partir do início dos anos 50, a tendência começou a inverter-se. Com o aumento da oferta e da concorrência, os consumidores começaram a questionar a utilidade dos produtos que consumiam. Assim, começaram a surgir os estudos de mercado e a desenvolver-se a ideia de que a qualidade estava dependente de uma boa conceção, boa distribuição e um correto direcionamento para os mercados (Lobo, 2010).

Independentemente de tudo isto, o modo como era realizada a produção manteve-se inalterado, com a inspeção e correção a serem predominantes nos processos, embora com maior rigor. Tal alteração levou a uma maior taxa de rejeição dos produtos, contribuindo para um aumento dos custos de produção. Eventualmente, a qualidade passou a ser vista numa perspetiva de custo-benefício, originando um novo sistema de produção. Os produtos passaram a ser inspecionados no final de cada etapa da sua produção, apenas seguindo para a etapa posterior aqueles que estivessem em conformidade com o exigido para aquela fase. Como resultado, o número das não conformidades foi drasticamente reduzido, sendo que as empresas que aplicavam este modelo obtinham produtos de fácil venda devido à qualidade obtida a custos reduzidos (Lobo, 2010).

Na década de 1980, surgiu um novo desafio – alguns países orientais começaram a copiar os produtos ocidentais, numa aliança entre boa qualidade e baixo custo. A esta

¹ As sociedades em que existe grande predominância de monopólios.

competição os países ocidentais respondem com aplicação do conceito de qualidade com a conformidade às necessidades ocultas, ou seja, produtos que vão ao encontro das necessidades ainda não explícitas pelos clientes. O objetivo é a empresa identificar as necessidades latentes dos seus clientes e reagir imediatamente a elas – se o conseguir fazer, irá funcionar, durante um determinado intervalo de tempo, como um monopólio², podendo afixar os preços da forma mais conveniente (Deming, 1997).

De seguida, vamos ver que é possível dividir o percurso da evolução da qualidade em fases distintas de acordo com a forma como era utilizada e a sua finalidade.

1.3 As Fases da Evolução da Qualidade

Analisando a evolução do conceito e da forma como a qualidade era vista ao longo do tempo, é possível identificar as diferentes fases pelas quais a definição de qualidade passou:

- inspeção da qualidade – inicialmente, antes da Revolução Industrial, os produtos eram inspecionados tanto pelo produtor como pelo cliente. Com o aumento dos defeitos na produção, surgiu a profissão de inspetor da qualidade, cuja função era a de analisar todas as fases do processo de produção e separar os produtos conformes dos não conformes. No entanto, uma vez que estes não possuíam as ferramentas nem a responsabilidade de investigar a origem das não conformidades, esta forma de inspeção continuava a gerar grandes custos para a organização (Lobo, 2010);
- controlo estatístico da qualidade – esta fase surgiu com a necessidade de melhorar a qualidade e reduzir os custos de produção. Assim como na fase anterior, os produtos eram inspecionados em cada fase do seu processo de produção, embora, para esta análise, fosse aplicado um método de amostragem – eram utilizados cálculos estatísticos após selecionar uma amostra ao acaso, a partir da qual era estimada a qualidade de todo o lote – nesta fase era apenas analisado o produto e não o processo em si (Deming, 1986);
- garantia da qualidade – esta etapa surgiu quando se começou a apostar numa perspetiva de qualidade ao invés de quantidade. Foi também nesta altura que

² O conceito monopólio é referido quando uma empresa detém o poder de mercado num determinado setor, podendo assim, exercer controlo sobre os preços.

surgiram as certificações de qualidade e das normas ISO da série 9000 e em que apareceu o conceito de “satisfação garantida” (Bueno, 2003);

- gestão da qualidade total – também denominada de *Total Quality Management* (TQM). O que diferencia esta fase das restantes é a procura incessante por uma maior qualidade. O processo da Gestão da Qualidade Total evoluiu para a *Total Quality Control* – Gestão Estratégica da Qualidade (TQC), devido a mudanças ambientais nas organizações. Estas mudanças contribuíram para: a realização de modificações nos modelos de organização do trabalho; nas alterações a nível das estruturas das organizações através da diminuição dos níveis hierárquicos da organização; no aumento do poder de decisão pelos colaboradores provocado por um acréscimo da sua autonomia; é caracterizada também pelo envolvimento de toda a organização e dos clientes no processo de gestão da qualidade; a melhoria sistemática através do atingimento de medidas com vista a melhoria contínua da organização; no planeamento estratégico e do aumento da relevância dos grupos em trabalho (Rocha, 2011).

Uma vez analisado o percurso histórico da qualidade, iremos de seguida definir este conceito.

1.4 A Definição da Qualidade

Existem diversas razões que justifiquem a dificuldade da definição de qualidade. Para além desta tarefa implicar reduzir em poucas palavras um conceito complexo e multifacetado, todos os académicos definem-na de acordo com os seus interesses, pontos de vista e experiências. Embora na literatura haja um consenso na não existência de uma definição universal para o conceito da qualidade, existem alguns pontos base no que toca à sua definição e aos seus princípios base. É de notar que a própria filosofia da qualidade implica a não procura de uma definição absoluta para o seu conceito. Na verdade, a sua filosofia tem como um dos pontos base a definição operacional.

Embora a definição de qualidade varie, é possível afirmar que esta depende, em primeira instância, do cliente e das suas necessidades pois, tal como Deming (1986) afirmava, a qualidade não é mais do que satisfazer permanentemente as necessidades dos clientes a um preço que estes estejam dispostos a pagar. Assim como Deming, Ishikawa (1982) também referiu a questão da “qualidade justa a preço justo”, reforçando a ideia de que a qualidade deve estar associada ao mais baixo custo possível para a organização.

A partir das opiniões destes dois autores (Deming, 1986; Ishikawa, 1982) é possível verificar que a qualidade pode ser entendida como uma forma de gerir as organizações, com vista à satisfação dos clientes, à eficiência de todos os processos envolvidos e à redução dos custos associados. Qualquer organização, seja ela pública ou privada, com fins lucrativos ou não, tem como um dos seus objetivos a satisfação dos seus clientes.

É de notar que os clientes podem ser externos (os recetores do produto ou serviço alheios à organização) ou internos (qualquer colaborador que seja recetor do trabalho de outro dentro da organização). Na verdade, o conceito de Qualidade Total estende-se para além dos clientes externos, integrando também todos os intervenientes na organização, como, por exemplo, os colaboradores e os membros da administração. Isto é verdade porque os serviços pressupõem que cada colaborador é um “cliente” de outro.

Assim, a organização deve satisfazer as necessidades de todos os seus intervenientes, isto é, não só dos clientes mas também de todas as entidades do mercado, quer seja numa organização pública, quer seja numa organização privada (Las Casas, 2007).

No caso da organização pública é importante atender às necessidades da sociedade (cliente externo e interno) sempre com a otimização dos recursos em mente, uma vez que é da própria sociedade que “vive” a organização. Como o bom funcionamento da organização depende da satisfação das necessidades do cliente interno, pode-se dizer que, em última análise, a qualidade dos serviços prestados afeta a satisfação de ambos os tipos de clientes.

Na organização privada é importante aliar a satisfação dos clientes externos com os custos associados pois quanto menores forem estes custos, maior lucro obterá a organização. Em consequência disto, a organização pode, assim, canalizar esta poupança para investir noutras áreas, como a investigação, por exemplo, mantendo-se assim competitiva. Quanto ao cliente interno, é necessário mantê-lo satisfeito e motivado, uma vez que este é o motor e núcleo da organização. Para além disto se refletir numa maior qualidade dos serviços/produtos, a satisfação dos colaboradores é também muito importante pois é sabido que as opiniões/ações do cliente interno têm uma grande influência no cliente externo.

Segundo Garvin (1984), a qualidade não pode ser definida de uma forma simples, como aliás propõem os outros gurus que mencionamos anteriormente. De acordo com este

autor (1984), a qualidade pode ser dividida em oito dimensões distintas: 1) desempenho – diz respeito às características base de um determinado produto ou serviço, mais concretamente, à sua eficácia e eficiência; 2) características – considera as especificações do produto conforme o seu fornecedor; 3) fiabilidade – indica a probabilidade de falha do produto ou serviço. Quanto maior for a fiabilidade (probabilidade de falha menor), é inferior a possibilidade de defraudar as expectativas do cliente; 4) conformidade – dá-nos a ideia do grau de conformidade das características do produto com os padrões pré-estabelecidos; 5) durabilidade – representa a vida útil do produto. Pode ser definida como o período de tempo durante o qual o produto mantém as suas características e funcionamento, em condições de uso normais; 6) atendimento – um bom atendimento e com rapidez são aspetos que satisfazem o cliente, uma vez também que é importante para este a velocidade com que as suas necessidades são satisfeitas; 7) estética – diz respeito à aparência ou às sensações que o produto desperta (esta dimensão é muito subjetiva uma vez que depende inteiramente dos pontos de vista de cada cliente); 8) qualidade percebida – é a reputação do fornecedor do bem ou serviço em questão (um pensamento comum que quem produz um bem ou serviço de qualidade reconhecida seja capaz de o fazer noutros produtos). Para Garvin (1984), estas dimensões são o centro da utilização da qualidade como meio de concorrência, devendo-se escolher cuidadosamente quais as dimensões a desenvolver de modo a obter os melhores resultados.

Se optarmos por tentar adotar uma visão mais contemporânea do conceito de qualidade iremos encontrar um tema, como já foi mencionado anteriormente, muito complexo. Embora por um lado, a generalidade da população tenha uma certa perceção da qualidade dos produtos e serviços que adquire, o mesmo não se pode dizer do que diz respeito ao aspeto tecnológico dos produtos. Apesar de isto ser verdade, segundo Pires (2012), todos esperamos uma boa correspondência entre valor/preço, relação esta que é um sinónimo de qualidade. Para os autores, Fischer, et al. (2009), um aspeto muito importante é o do fomento da qualidade: através de pesquisas acerca da origem dos defeitos e problemas gerais nas empresas, é possível verificarmos que estes estão relacionados mais com o fator humano do que com o fator técnico ou organizacional. É por esta razão que o fomento da qualidade deve estar presente na organização, para influenciar o colaborador a pensar e agir tendo em conta a qualidade. Este deve ser levado a compreender que a sua tarefa constitui uma parte da qualidade global do produto ou serviço prestado e deve ser

motivado para, no mínimo, manter os padrões de qualidade no seu posto, senão mesmo aumentá-los.

Numa primeira conclusão, podemos afirmar que os principais elementos das diferentes abordagens variam conforme a evolução histórica da qualidade e, embora os pontos base destas abordagens sejam divergentes, é possível dizermos que todos referem a melhoria contínua como base para o desenvolvimento da organização.

Quanto às fases da evolução da qualidade (inspeção da qualidade; controlo estatístico da qualidade; garantia da qualidade; gestão da qualidade total), é possível chegarmos à conclusão que o fator evolutivo da qualidade passou da preocupação com os *standards* para um foco no cliente, culminando numa consideração por toda a organização.

Podemos deduzir, através do facto dos conceitos de qualidade terem evoluído ao longo dos tempos, que não é correto pensar que o último conceito a surgir seja o melhor – para cada organização há que estabelecer as metas e os objetivos, definindo quais os *standards* de qualidade que pretendem atingir, formar quer a administração quer os colaboradores da organização para a qualidade, envolver as pessoas (clientes e colaboradores) e medir os resultados, tendo sempre em mente a melhoria contínua.

É importante que a organização nunca pare de tentar alcançar uma maior qualidade e seja capaz de criar as condições necessárias para que os seus colaboradores contribuam para essa melhoria – se possível através de uma maior eficiência dos recursos e menores custos para a organização.

Posteriormente de definida a qualidade (segundo vários académicos), exploramos esta temática no setor público, mais especificamente a sua evolução no setor e qual a relação entre a qualidade e as autarquias.

2. A Qualidade no Setor Público

Neste segundo ponto procuramos abordar o tema da qualidade no setor público, mais particularmente nas autarquias e de que forma o conceito evoluiu nesta área. Será também analisado o que torna especial o setor público no que concerne à qualidade e quais as principais dificuldades na implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) e da certificação neste setor.

2.1 A Qualidade na Administração Pública

Os serviços públicos que compõem a Administração Pública têm como principal objetivo colmatar as necessidades dos cidadãos. Pollit (1995, citado em Rocha, 2011), afirmou que o TQM,

(...) Permite a recentralização dos serviços públicos no cliente, suas necessidades, expectativas e satisfação. Além disso, o cliente transforma-se em parceiro ativo no processo de decisão política, mas também na avaliação e na implementação das políticas. Isto resulta em novas formas de democracia. (p. 198)

Como forma de avaliar o serviço, o cliente compara-o, a qualidade técnica e a forma como foi prestado, com as suas expectativas (Las Casas, 2007). A qualidade do serviço é assim, a diferença entre qualidade esperada e a qualidade “vvida”, pelo cliente. Também de acordo com este autor (2007), a qualidade do serviço pode ser “medida” comparando o serviço prestado à expectativa do cliente: se o serviço prestado for superior à expectativa do cliente, a avaliação é positiva e o cliente está satisfeito com o serviço; se isto não acontecer, o cliente fica insatisfeito com o serviço.

Ainda segundo Las Casas (2007) alguns dos fatores passíveis de afetarem a expectativa dos consumidores estão dependentes: da comunicação na organização (preços, imagem da organização, serviços pessoais, etc); das experiências anteriores; da boca-a-boca; das necessidades pessoais; dos fatores situacionais (pressa, estado de ânimo, etc.) e da disponibilidade de serviços alternativos.

Embora seja difícil avaliar os resultados da gestão da qualidade na Administração Pública, a verdade é que o conceito da qualidade é um assunto alvo de forte debate. Consideramos que definir o cliente no caso do setor público não é tarefa fácil, este conceito de qualidade estende-se também aos serviços.

Sem ter em conta os problemas inerentes às instituições públicas, há uma tendência para os colaboradores dificultarem a nova forma de praticar gestão. Assim segundo Morgan, 1994, citados em Rocha 2011), existe receio: de que adoção do TQM possa levar a uma redução da quantidade de colaboradores e das oportunidades de promoção; da complexidade de trabalho e da possível falta de adequação às novas responsabilidades; de uma diminuição no nível de influência e controlo devido ao aumento dos poderes dos colaboradores, e do trabalho em grupo, dos processos de decisão com base em dados factuais e relutância em aceitar a responsabilidade pelo desempenho pessoal e de grupo.

A implementação da gestão da qualidade no setor público levou a várias alterações na Administração Pública. A mudança para a qualidade implicou uma reforma da Administração Pública, conduzida através de um quadro legal inovador constituído pelo Código do Procedimento Administrativo (CPA), conforme o Decreto-Lei nº 442/91, de 15 de novembro, integrando novos direitos e deveres aos cidadãos. Deste modo, a Administração Pública passa a posicionar-se de forma diferente em relação aos cidadãos.

Sendo assim, e de acordo com Rocha (2011), a partir de 1986, a reforma da Administração Pública inicia-se através da simplificação e da desburocratização de ações previstas no documento designado “Mil Medidas de Modernização”. Depois desta fase, mediante a atividade do Secretariado para a Modernização Administrativa (SMA), na década de 1990, algumas modificações foram executadas na qualidade da Administração Pública por este organismo, nomeadamente a adoção da: carta da qualidade aos serviços públicos, que é uma estratégia de atenção prioritária aos clientes dos serviços, “Carta Deontológica do Serviço Público” na qual estão descritos os deveres dos funcionários públicos e atribui o “Prémio Qualidade em Serviços Públicos” (Rocha, 2011).

Mais tarde, no final da década de 1990, o início da transposição da qualidade para o setor público foi realizada através da Reforma da Administração Pública no âmbito da promulgação do Decreto-Lei nº 135/99, de 22 de abril, que estipula os princípios gerais da atividade da Administração Pública sobre os clientes bem como, sistematiza as normas que regulam a modernização administrativa (Carapeto & Fonseca, 2006). Perante estas alterações, o Decreto-Lei nº 166-A/99, de 13 de maio institui o Sistema de Qualidade nos serviços Públicos com a implementação de um modelo de Excelência (apesar do que estava estipulado neste diploma, diversos serviços certificam-se mediante as normas ISO).

No mesmo ano, foi criado o Instituto Público para a Gestão das Lojas do Cidadão – dotado de personalidade jurídica, autonomia administrativa e financeira e património próprio - conforme o Decreto-Lei nº 302/99, de 6 de agosto sob tutela e superintendência do detentor do cargo da Administração Pública.

Em dezembro de 2001 o SMA foi substituído pelo Instituto para a Inovação na Administração do Estado (IIAE) sendo extinto em novembro do ano seguinte de acordo com o Decreto-Lei nº 215/2002, de 22 de outubro (Carapeto & Fonseca, 2006). É aprovado o novo enquadramento jurídico para o Sistema Português da Qualidade (SPQ), conforme o estipulado pelo Decreto-Lei nº 4/2002, de 4 de janeiro – passa a coordenar três subsistemas

da: metrologia, qualificação e da normalização; e o Primeiro-Ministro torna-se entidade promotora do SPQ.

Já em 2004 surgiu o Instituto Português da Acreditação (IPAC) a partir da rutura do Instituto Português da Qualidade (IPQ), segundo o Decreto-Lei n.º 125/2004, de 31 de março. Desta forma, as atribuições do IPQ foram transferidas para o IPAC, que ficou assim responsável pela certificação em Portugal.

Mais tarde, com o Decreto-Lei n.º 140/2004, de 8 de junho, este instituto fora renovado. Na sequência das normas comunitárias, foi retirado ao IPQ as atribuições ao nível da acreditação e da capacidade técnica dos agentes de avaliarem a conformidade atuante no mercado, devido aos conflitos de interesses que poderiam surgir nesta área de atuação, dando desta forma uma maior autonomia à certificação.

Segundo Carapeto e Fonseca (2006), com a dissolução do IIAE as competências relativas à qualidade no sector público foram transferidas para a Direção Geral da Administração Pública (DGAP), no Departamento para a Modernização e Inovação Organizacionais (DMIO). Um outro organismo foi criado em maio de 2005 mediante a Resolução do Conselho de Ministros n.º 90/2005, de 13 de maio – a Unidade de Coordenação da Modernização Administrativa (UCMA).

Para que a gestão na Administração Pública pudesse obter um maior desempenho, foi criado no país o Programa de Reestruturação de Administração Central do Estado (PRACE) aprovado no Conselho de Ministros n.º 124/2005, de 4 de agosto. O programa do governo tem como um dos seus objetivos aproximar a Administração Pública dos cidadãos e direciona-la para o desenvolvimento económico. Outros dos seus objetivos é promover as economias de gastos e aumentar a eficiência da Administração Pública através da sua reorganização. Deve-se ter em conta que esta política de modernização da Administração Pública deve ainda ser ajustada aos recursos financeiros do País e guiada de forma a melhorar a qualidade dos serviços prestados à sociedade. Na atualidade, as organizações públicas regem-se de acordo com o Decreto-Lei n.º 73/2014, de 13 de maio (4ª versão do diploma).

Devido ao seu contributo para uma economia mais competitiva, as alterações aplicadas na Administração Pública foram prioritárias para os governos seguintes, essencialmente devido ao seu impacto na sociedade, através do aumento da

competitividade da economia, sustentabilidade das finanças públicas e a melhoria da qualidade dos serviços prestados.

Uma vez que o objetivo deste trabalho se centra na autarquia de Águeda, é importante também expor um pouco da importância da qualidade nas autarquias e da sua progressão neste âmbito.

2.2 A Qualidade nas Autarquias

Foi no início da década de 1990, que se fizeram sentir as mudanças no poder autárquico por forma a acompanhar os novos desafios da sociedade bem como dos avanços tecnológicos através, de acordo com Dray (1995), de um acrescido Poder Local e um aumento na capacidade de coordenação e especialização da Administração Central.

Ainda de acordo com o autor supramencionado, a progressão da qualidade foi realizada mediante muito trabalho que foi executado ao nível da Administração Pública Central e Local, promovendo a reforma administrativa das autarquias locais. Convém referir que este volume de trabalho se ficou a dever ao facto de a gestão da qualidade nas autarquias locais não poder partir de uma transposição integral de práticas e normas do sector privado para o nível autárquico – nem isto seria o desejável. Para que se pudesse implementar a gestão da qualidade na Administração Local, esta sofreu uma adaptação às especificidades da sua atividade, nas suas estruturas organizacionais e na sua diversidade de serviços direcionados aos cidadãos, com o objetivo de alcançar uma maior eficiência, abertura, transparência, participação, e proximidade – para a execução de mudanças numa qualquer organização é fundamental a correta utilização da informação na organização. Este fenómeno é denominado de “*learning organization*” – todos os problemas da organização são resolvidos pela própria organização.

Até porque, para Appleby e Clark (1997, citados em Rocha, 2011), o sistema político-administrativo local possui algumas características diferenciais: uma vez que o Poder Local está sujeito a eleições, a gestão passa a não ser apenas um problema de gestão mas também um problema político; os municípios são responsáveis por diversas áreas, entre as quais as suas infraestruturas, educação, habitação social, etc. e a adoção de um determinado modelo de gestão da qualidade que deve ter em conta a cultura e história locais.

Por outro lado, para Brennan e Douglas (2002, citados em Rocha, 2011), a gestão das reclamações e necessidades dos utentes torna-se uma questão fulcral, visto que

demonstra um interesse na resolução dos problemas da comunidade local. Tendo isto em conta, a implementação de um sistema de reclamações deve constituir a primeira fase para a gestão da qualidade.

Segundo os autores, António e Teixeira (2007), no caso português existem muitas pessoas a desempenhar a mesma tarefa sem que exista partilha de experiências ou informação e sem que haja coordenação entre elas. O modelo de desenvolvimento ultrapassado está a ser substituído por um outro que requer mão-de-obra qualificada e motivada, algo que a teoria da gestão da qualidade certamente contribui.

Para De Sá (2001, citada em Rocha, 2011), no que diz respeito à importância que é dada à gestão da qualidade em Portugal, há um reconhecimento e forte consciência da grande importância que a adoção e desenvolvimento de uma gestão da qualidade tem no seio de uma organização; as iniciativas relacionadas com a qualidade são relativamente recentes, tendo por base, essencialmente, a utilização das cartas da qualidade e formas simplificadas de melhoria dos serviços, em particular as boas práticas de modernização administrativa municipal; o aparecimento do Decreto-Lei nº 166-A/99, parte constituinte do Sistema de Qualidade em Serviços Públicos (SQSP), teve um papel importante, incentivando a diversas iniciativas no domínio da qualidade – no entanto, a não regulamentação do SQSP tem levado ao retrocesso e à reutilização da certificação com base nas normas ISO; uma vez que os municípios desempenham funções em áreas muito variadas, torna-se muito difícil a implementação generalizada de um procedimento de qualidade, e só nos últimos tempos tem ganho relevo a autoavaliação com base no *European Foundation for Quality Management* – Fundação Europeia para a Gestão pela Qualidade (EFQM³), na versão *Common Assessment Framework* – Estrutura Comum de Avaliação (CAF⁴).

Neste ponto, é possível verificarmos que para a continuação do processo de modernização administrativa através da implementação de sistemas de gestão da qualidade

³ Fundada em 1988, Portugal aderiu em 1991 através da Associação Portuguesa para a Qualidade (APQ). Permite definir os pontos fortes e detetar os pontos fracos com vista à melhoria contínua da organização. Desta forma o seu principal objetivo é tornar as organizações competitivas. É constituída por cinco critérios de avaliação dos meios e por quatro para os resultados. É composta também por 32 subcritérios.

⁴ Criado em 2000, foi aplicado em Portugal em finais de 2006 e inícios de 2007 pela Direção Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP). É constituído por cinco critérios de avaliação dos meios e quatro para os resultados. Desta forma, este modelo de autoavaliação do desempenho organizacional permite através do envolvimento dos colaboradores, se detetar os pontos fortes e fracos da organização. Para que depois dos resultados desta avaliação se desenvolva os mecanismos necessários à melhoria dos pontos fracos da organização. É formado também por 28 subcritérios e por dois métodos de cálculo de resultados.

é fundamental uma elevada coordenação de esforços. É essencialmente, necessária qualidade nas relações entre todos os fatores intervenientes na economia portuguesa – nas relações entre os empresários e o estado, entre as empresas e os seus clientes, entre os empresários e os funcionários, etc. A qualidade de todas estas relações é o fator fundamental do desenvolvimento da economia.

Em jeito de conclusão, com uma Administração Pública mais moderna e com métodos simplificados de execução de tarefas e, por consequente, suprimindo formalidades desnecessárias, diminui-se a burocracia que durante décadas tem constituído uma barreira no fornecimento de serviços aos cidadãos.

A implementação de um modelo de qualidade acarreta custos, na medida em que a sua implementação é um processo contínuo e complexo que requer tempo até se obterem resultados, e repleto de dificuldades, uma vez que há uma forte tendência para os colaboradores dificultarem a nova forma de praticar gestão, tendo em conta que estes profissionais têm medo que estas mudanças ponham em causa o seu posto de trabalho.

Podemos ainda concluir que a qualidade possibilita, também ao sector público adotar procedimentos que sejam necessários para a sua melhoria – mediante por exemplo *'benchmarking'* (para o desenvolvimento da qualidade na Administração Pública, esta não tem necessariamente de seguir, um qualquer modelo de excelência). Este modelo de gestão exige muito mais dos gestores. Nesta linha de pensamento, Bank (1994) afirma que o trabalho desempenhado pelo gestor é o de estabelecer a missão da organização que deve ser alcançada através da motivação e empenho dos colaboradores da organização em equipas mediante a utilização de normas e regras nos processos de trabalho. É por isso que para o autor supramencionado, devido à grande competitividade que existe no mercado, a gestão da qualidade é fundamental para a sobrevivência de uma organização.

Efetuámos, agora, a uma breve reflexão sobre o processo de certificação da qualidade, aferir a sua importância para a organização, apresentar a NP EN ISO 9001, e por consequente abordar a implementação do sistema de qualidade e da certificação.

3. O Processo de Certificação da Qualidade

O ato da certificação consiste no reconhecimento formal por um organismo de certificação – entidade externa independente e acreditada no âmbito do SPQ (constituído em 1983). A certificação é efetuada após uma auditoria realizada para verificar se a

organização possui um SGQ que cumpra as normas comunitárias aplicáveis, permitindo assim a emissão de um certificado de qualidade.

Em Portugal a entidade responsável pela competência da acreditação é o IPAC, já anteriormente mencionado, que se rege pelo Regulamento de *Conformité Européene* – Conformidade Europeia (CE), nº 765/2008. Este diploma dispõe das regras a fazer cumprir pelas organizações e pelo funcionamento da acreditação nos organismos que avaliam a conformidade das entidades a nível voluntário e regulamentar. Mais tarde o Decreto-Lei nº 23/2011, de 11 de fevereiro, afirma a aplicabilidade na jurisdição nacional daquele diploma (Instituto Português da Acreditação [IPAC], s.d.).

O IPAC é acreditado pelo organismo privado, a Associação Portuguesa de Certificação (APCER), que é responsável pela certificação de sistemas de produtos, pessoas, serviços e gestão. Neste caso, esta entidade certificadora é encarregue de assegurar que os requisitos da norma NP EN ISO 9001 sejam cumpridos pela organização.

Clarificada a entidade responsável pela acreditação em Portugal, vamos agora avaliar a relevância da certificação para a organização, as vantagens que advêm da sua implementação e também apresentamos as empresas que em Portugal têm autorização do IPQ para certificar e algumas das autarquias e municípios certificados no país pela NP EN ISO 9001:2008.

3.1 A Importância da Certificação

A certificação de uma organização, qualquer que seja a sua dimensão ou sector de atividade, é cada vez mais um fator importante e, por vezes necessário, para o sucesso de uma organização (Rubio-Andrada, Alonso-Almeida, & Rodriguez-Anton, 2011, citados em Psomas, 2013).

Com a globalização, a certificação de qualidade torna-se numa mais-valia para a empresa tornando-a mais competitiva em mercados cada vez mais exigentes. O certificado de qualidade distingue uma organização, diferenciando-a de uma forma positiva, nas mais variadas áreas de atividade, nomeadamente na gestão do ambiente, gestão da segurança, higiene e saúde do trabalho, entre outras e melhorando assim o SGQ das organizações.

O atual CEO da APCER, Leitão (2009) apresenta algumas razões para se certificar pela qualidade, aumento da: partilha de conhecimentos e experiências pessoais dentro da organização; motivação dos colaboradores, uma vez que estes têm uma maior consciência do seu papel e da importância que tem dentro da organização; competitividade, a custos

reduzidos – diminuição dos custos com a qualidade (com as devoluções, as rejeições, etc.); satisfação dos clientes e da eficiência do sistema.

Por outro lado, para os autores Pinto e Soares (2009), a certificação traz outras vantagens para as organizações nomeadamente: acesso a novos mercados; credibilidade para com os consumidores/colaboradores; atendimento às novas exigências de mercado; diferenciação do produto/serviço devido à sua valorização; vantagens publicitárias provenientes da utilização da marca da empresa certificada nos documentos e de ações de publicidade e marketing da empresa certificadora.

Conhecidas as razões e vantagens para se certificar pela qualidade, apresentamos a listagem de entidades acreditadas para certificação de empresas. Através de conversa telefónica com o IPQ até ao dia 9 de junho de 2015 existiam em Portugal oito entidades certificadoras, que são: AENOR - *Asociación Española de Normalización y Certificación*; Associação Portuguesa de Certificação; *Bureau Veritas Certification* Portugal; CERTIF - Associação para a Certificação; EIC - Empresa Internacional de Certificação; LRQA - *Lloyd's Register Quality Assurance*; SGS ICS - Serviços Internacionais de Certificação; a TÜV *Rheinland* Portugal, Inspeções Técnicas. Em Portugal a quota de mercado de empresas certificadoras é liderada pela APCER, seguida pela *Société Générale de Surveillance* – Serviços Gerais de Segurança (SGS). Na sua maioria, as empresas que pretendem ser certificadas são privadas. Mas, as entidades públicas estão cada vez mais despertas em obter vantagem competitiva através da qualidade. São diversas as entidades públicas certificadas, porém, aqui iremos contabilizar apenas os municípios e autarquias locais. De acordo com a listagem da [APCER], 2015 no âmbito da NP EN ISO 9001:2008, emitida no dia 1 de junho de 2015, existiam: vinte e três municípios certificados por esta norma a nível nacional e dezassete autarquias locais.

Segundo a APCER (2015) no distrito de Aveiro, a C.M. Águeda é a única entidade local que certificou em totalidade todas as divisões e unidades técnicas que fazem parte da autarquia – além da C.M. Águeda, as autarquias de Mafra, Ponta Delgada, Sesimbra e Vila do Bispo encontram-se certificadas segundo uma gestão autárquica pela NP EN ISO 9001:2008 em Portugal. Porém na sua grande maioria, as organizações públicas certificadas são municípios – o único município que implementou o SGQ na sua totalidade foi o município de Lagos (APCER, 2015).

Segundo informação disponibilizada através de correio eletrónico pela SGS ICS, até ao dia 11 de junho de 2015, esta entidade certificadora tinha certificado dezassete municípios. No entanto, esta organização não concedeu certificação a nenhuma Câmara Municipal, até ao momento – apenas o município de Mirandela cumpre os requisitos da NP EN ISO 9001:2008 de acordo com uma gestão autárquica.

Mas como a ISO se desenvolveu? Em quê que consiste a NP EN ISO 9001? Quais são os benefícios da sua implementação? Procuramos responder a estas questões no próximo subponto.

3.2 A Norma NP EN ISO 9001

A *International Organization for Standardization* – Organização Internacional de Normalização (ISO), foi criada em 1947, e é em Genebra que se localiza a sua sede. Tal como argumentam, Walker e Johnson (2009), esta organização não serve só para estabelecer os padrões e indicadores de desempenho, mas, também, para definir os processos necessários ao cumprimento das normas de gestão e os processos necessários para atingir a maior eficiência do SGQ (citados em Psomas, Pantouvakis, & Kafetzopoulos 2013).

O desenvolvimento das normas ISO é da responsabilidade do consenso entre os comités técnicos que fazem parte da ISO. Em Portugal, que aderiu em 1949, o comité técnico que tem a responsabilidade pela implementação da gestão e garantia da qualidade é o ISO/TC 176. Cada país membro apenas pode possuir uma entidade filiada nesta federação, sendo que no caso Português, esta entidade é o IPQ, cuja função é a “tradução” da norma para Portugal.

Esta norma deve posteriormente ser homologada e publicada em Diário da República. A ISO contribui para a harmonização das normas industriais de distintos países, e desta forma permite um maior desenvolvimento do comércio mundial e dos próprios países devido à simplificação do intercâmbio internacional de bens e serviços dos países.

A primeira versão da norma ISO 9000 foi lançada em 1987 através da “Série ISO 9000”, a qual já sofreu alterações nos anos de 1994, 2000 e em 2008. As normas da série 9000 são a base dos sistemas de gestão da qualidade, definindo um padrão daquilo que são as boas práticas de gestão da qualidade, cujo objetivo é satisfazer as necessidades dos clientes a custos reduzidos, através de uma maior eficiência dos processos e dos recursos.

Desta maneira, a ISO publica um conjunto de normas que auxiliam as

organizações, a nível mundial, na elaboração e aplicação de *standards* internacionais da qualidade mediante requisitos para a implementação de um sistema de garantia da qualidade. De acordo com a norma NP EN ISO 9000:2005, a qualidade depende essencialmente do cumprimento de um dado número de requisitos. Segundo a norma em questão, e na opinião de Langhammer (2011), a qualidade não é mais do que o grau de satisfação de requisitos por um conjunto de características.

A norma ISO 9001 apenas veio introduzir a ideia da combinação do cumprimento destes requisitos com a criação e satisfação das necessidades dos clientes. Na realidade, de acordo com alguns autores, há uma correlação entre o cumprimento de requisitos e a satisfação dos clientes, uma vez que os clientes sentem-se satisfeitos se os requisitos definidos forem cumpridos.

Esta norma pode ser aplicada a todos os tipos de indústria e serviços e em empresas de todas as dimensões (Karthi, Devedasan, Muregesh, Screenivasa, & Sivaram, 2012 citados em Psomas, 2013). Para a *International Accreditation Forum* – Fórum Internacional de Acreditação [IAF], (2009), a certificação pela ISO 9001 tem a finalidade de dar uma maior credibilidade aos produtos ou serviços fornecidos pela organização e criar um ambiente de confiança entre parceiros de negócios, na seleção de fornecedores e na apresentação de propostas de contrato.

A última versão publicada desta norma é, como já foi mencionado anteriormente, a NP EN ISO 9001:2008, publicada em novembro de 2008. Segundo o [IPAC], (s.d.), a norma ISO 9001:2008 foi acordada pelo grupo de trabalho composto pela ISO, IAF e a *International Laboratory Accreditation Cooperation* – Cooperação Internacional de Acreditação de Laboratórios (ILAC) – o IPAC está associado a estas três organizações de acreditação. Com esta norma foram feitas algumas alterações – embora se reconheça que a medição pode não ser feita da mesma forma em todos os casos, a monitorização é um aspeto obrigatório (Pinto & Soares, 2009); mantém igualmente a linguagem abrangente original, mais simples e coerente e também mais adaptada a outros sistemas, em particular aos Sistemas de Gestão Ambiental – ISO 14001 (Pires, 2012).

Segundo a *International Organization for Standardization* [ISO], (2012), os oito princípios da gestão da qualidade descritos na NP EN ISO 9000 e NP EN ISO 9004 são:

- foco no cliente;
- liderança;

- envolvimento das pessoas;
- melhoria contínua;
- abordagem da gestão como um sistema;
- abordagem por processos;
- abordagem à tomada de decisão baseada em factos;
- relações mutuamente benéficas com os fornecedores.

Estes são os oito princípios de gestão da qualidade que constituem a base das normas de sistemas de gestão da qualidade da família ISO 9000. O desenvolvimento da norma ISO 9001:2008 dependeu, em grande parte, destes princípios (Cianfrani & West, 2009).

Atualmente existe uma versão mais recente da família das normas ISO 9001, a norma ISO 9001:2015 em elaboração. Algumas das diferenças previstas em relação à norma ISO 9001:2008 (Tavares, 2014) são: abordagem baseada em risco como núcleo do sistema de gestão incentivando a organização a avaliar o seu fator risco e a ter isso em conta no planeamento da sua estratégia de gestão; maior importância dada à liderança e à responsabilidade pelos resultados obtidos; perspectiva mais abrangente no que diz respeito à gestão de riscos e oportunidades através da análise constante do ambiente de negócios e das necessidades e expectativas das partes interessadas; ênfase nos objetivos e no planeamento feito para os atingir; aumento da atenção dada ao controlo de processos, produtos e serviços externos; os requisitos para os recursos humanos e materiais estão agora organizados e são mais abrangentes e a amplificação da importância dada ao planeamento e gestão das mudanças necessárias no sistema de gestão.

No próximo subponto, e para terminar este capítulo, exploramos a implementação de um SGQ baseado na NP EN ISO 9001:2008, o qual segue quatro passos principais, constituintes do famoso ciclo de Deming.

3.3 A Implementação do Sistema de Qualidade e da Certificação

A implementação de um sistema de gestão da qualidade, regido pelos princípios anteriormente mencionados, deve ser executada através de dez etapas. Embora a implementação do sistema possa ser dividido nestas dez etapas, é de notar que uma atividade pode estar inserida em duas etapas ao mesmo tempo e que, embora exista uma ordem preferencial para a execução destas etapas, esta ordem pode ser alterada.

Segundo Pinto e Soares (2009), o processo de certificação de uma empresa pode ser dividido em dez passos – 1. levantamento da situação inicial; 2. sensibilização da gestão; 3. definição da política da qualidade; 4. definição da equipa de projeto; 5. definição do plano de implementação; 6. formação da equipa de projeto em sistemas de gestão da qualidade; 7. planeamento; 8. implementação e funcionamento; 9. verificação e ações corretivas; 10. certificação:

1. levantamento da situação inicial – o objetivo desta etapa é conhecer o estado atual da organização no que diz respeito à qualidade. Nesta fase começa-se por analisar a forma como a organização desenvolve o seu trabalho e identifica-se os processos e subprocessos críticos;
2. sensibilização da gestão – a liderança da organização deve promover uma formação adaptada aos seus diretores, quadros médios e a incentivar os colaboradores a contribuírem positivamente para o processo de certificação;
3. definição da política da qualidade – a organização estabelece a sua política da qualidade – esta deve ter em conta a realidade da organização que está interessada na sua certificação (ou renovação da mesma), obtida através do ponto 1, para que esta seja adaptada às suas necessidades;
4. definição da equipa de projeto – a organização averigua as tarefas a desenvolver por forma a implementar o sistema de gestão da qualidade e define quem as serão os responsáveis. Caso se revele necessário, a organização pode optar ainda por ajuda externa;
5. definição do plano de implementação – nesta etapa, se determina os objetivos do plano, subdividindo-os em objetivos mais pequenos e definindo responsabilidades individuais;
6. formação da equipa de projeto em sistemas de gestão da qualidade – é dada a formação necessária às equipas de projeto/plano para que estas sejam capazes de avançar com o mesmo;
7. planeamento – são verificados os requisitos da norma que são já prática corrente da organização. São melhoradas as práticas que já existem e são redigidos os procedimentos para controlar e registar as atividades;
8. implementação e funcionamento – é nesta etapa que a implementação propriamente dita se dá. As ações de sensibilização e as formações necessitam ser as suficientes

para clarificar aos colaboradores os objetivos a alcançar e o que é requerido de cada um deles;

9. verificação e ações corretivas – é feita uma análise crítica ao sistema de gestão da qualidade e são criados estratégias de forma a manter um controlo da qualidade sistemático sobre o sistema. São também efetuados os procedimentos de controlo dos documentos e registos da qualidade, as não conformidades, as ações corretivas/preventivas e auditorias;
10. certificação – é nesta etapa que a entidade certificadora “certifica” a organização, reconhecendo para todas as partes interessadas que todas as atividades realizadas na organização se processam de um modo controlado e previsível. Desta forma, a certificação é efetuada após uma auditoria realizada para verificar se a organização possui um SGQ que cumpra as normas comunitárias aplicáveis, permitindo assim a emissão de um certificado de qualidade. Porém, a implementação do sistema de qualidade é realizada apenas depois do ciclo de Deming estar “rodado”, quando este ciclo estiver completo (que será apresentado na *figura 4*).

De seguida na *figura 3*, se observa o modelo de um sistema de gestão da qualidade baseado por processos de acordo com a NP EN ISO 9001:2008, apresentada no subponto anterior.

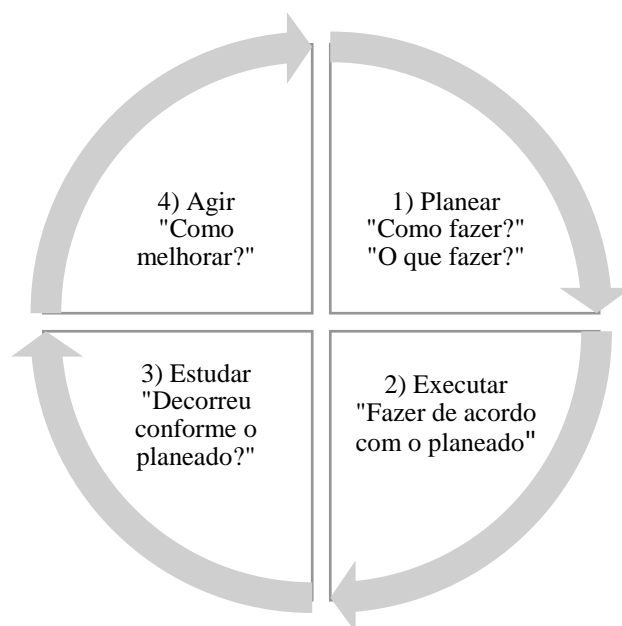


Figura 4. Ciclo de Deming (também denominado de ciclo PDSA ou ciclo de Shewhart). Adaptado de “The new economics for industry, government, education”, por W. E. Deming, 1997, pp. 103-104.

As etapas que compõem o ciclo de Deming são as seguintes: 1) o que fazer e como fazer – estabelecer metas ou identificar o problema e elaborar um plano de ação; 2) executar o planeado – colocar em prática o plano de ação; 3) estudar os resultados – monitorizar e avaliar os resultados, comparando-os com o pretendido através de objetivos, especificações ou o estado desejado; 4) agir para melhorar o processo – atua de acordo com o previamente avaliado, elaborando novos planos de ação, se necessário.

O SGQ pode ser implementado pela empresa que requisita o certificado ou pela empresa que irá certificar: a empresa que implementa porque aplica o PDSA para a própria implementação; a empresa que certifica porque planifica, executa, estuda e age (as auditorias, entre outras tarefas) na própria certificação.

De acordo com o Instituto Português da Qualidade, [IPQ], (2015a) a qualidade numa organização continua mesmo depois da organização ser certificada pelo cumprimento dos requisitos da NP EN ISO, no sentido da obtenção do Prémio Excelência⁵

⁵ Entregue até junho através de um Troféu Ouro (à organização que alcançar pontuação superior a 600 pontos) e de dois Troféus Prata (para as organizações que tiverem uma pontuação igual ou superior a 500 pontos). É um prémio monetário com três categorias distintas: 1) grandes empresas; 2) pequenas e médias empresas; 3) setor público, cooperativas, associações e outras entidades sem fins lucrativos. O prémio de 2015 nesta última categoria não foi atribuído a nenhuma organização – podem concorrer organismos da administração central, local e regional; e organismos sob a administração indireta do estado e, setor público administrativo.

atribuído pelo Sistema Português da Qualidade – PEX-SPQ. Para as organizações se candidatarem a este prémio, têm que proceder a um autodiagnóstico à sua organização utilizando a metodologia fundamentada pela lógica de Resultados, Abordagens, Desdobrar, Avaliar e Refinar (RADAR) e tendo também por base os padrões da EFQM (IPQ, 2015b).

Com podemos verificar, embora o conceito de qualidade tenha evoluído, pode-se afirmar que a sua importância para as organizações manteve-se, senão mesmo aumentou. A implementação de um sistema de gestão da qualidade, mesmo não sendo uma garantia de qualidade, é um passo importante na procura constante por esta variável tantas vezes associada ao sucesso de uma organização. A certificação com base na norma NP EN ISO 9001 é um processo que pode ser aplicado a qualquer empresa, independentemente da sua dimensão e da sua área de atuação.

Os processos para a certificação resumem-se em cinco etapas, são elas – 1. pedido de certificação; 2. processo de auditoria; 3. desenvolvimento de ações corretivas; 4. emissão do certificado de conformidade; 5. uso da marca de empresa certificada:

1. pedido de certificação – é o processo pelo qual uma empresa se candidata à certificação da sua empresa;
2. processo de auditoria – este processo pode ser dividido em duas fases, (planeamento, preparação da empresa para o processo de certificação e na realização, deslocação da entidade certificadora à empresa);
3. desenvolvimento de ações corretivas – neste processo de auditoria são identificadas as não conformidades, isto é, as anomalias que se encontram no sistema de gestão que vão contra as normas certificadoras (a identificação destas anomalias deverá dar início ao planeamento e desenvolvimento de ações corretivas);
4. emissão do certificado de conformidade – nesta etapa dá-se a emissão do certificado de conformidade, já que se verifica que a empresa reúne todas as condições necessárias à obtenção do certificado que é emitido pela entidade certificadora – o certificado de conformidade é assim constituído por seis condições (âmbito da certificação, norma de referência, identificação da entidade certificada e entidade certificadora, data de emissão e validade pré estabelecida);
5. uso da marca de empresa certificada – as entidades que anteriormente receberam o certificado de conformidade continuarão a ter auditorias periódicas, as quais têm o

objetivo único de garantir que a empresa continue a cumprir com os requisitos exigidos e de melhoria contínua na gestão das suas empresas (depois de terminado o período do certificado de conformidade, este pode ser renovado).

Tendo em conta as dificuldades associadas à implementação de processos de qualidade na Administração Local⁶, a maioria das autarquias apenas possui sistemas de gestão da qualidade implementados numa divisão. Embora isto seja assim, o objetivo final é o de implementar a qualidade em todos os seus serviços.

É de notar que, embora a certificação ISO 9001 seja um indicador de que a empresa possui um SGQ, isto não é garantia de que este esteja a funcionar corretamente, uma vez que a obtenção do certificado apenas cria as bases para a melhoria do SGQ.

De facto, a implementação de um SGQ nem sempre gera resultados positivos – estas situações são geralmente criadas devido a uma má implementação do sistema (Rodriguez-Escobar, Gonzalez-Benito, & Martinez-Lorente, 2006 citados em Psomas, 2013).

Após esta introdução da qualidade e análise do processo de certificação, iremos dar início ao tema da satisfação no trabalho. Neste capítulo vamos acompanhar a evolução da satisfação e expor os fatores determinantes da mesma, discutir a insatisfação no trabalho e também estabelecer uma ligação entre a satisfação no trabalho e a gestão da qualidade.

⁶ De modo a reduzir a possibilidade de ocorrer defeitos em algumas das etapas da implementação de um sistema da qualidade, é possível utilizar as seguintes sete ferramentas: 1) fluxograma; 2) análise de pareto; 3) diagrama de Ishikawa; 4) diagrama de evolução; 5) diagrama de árvore; 6) diagrama de dispersão; 7) diagrama em matriz.

CAPÍTULO II – CONTEXTUALIZAÇÃO DA PROBLEMÁTICA DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO

1. Enquadramento do Conceito de Satisfação no Trabalho

O conceito da satisfação e da insatisfação no trabalho continua a ser considerado muito importante pelos gestores nas empresas. Isto deve-se ao facto de que a investigação científica ter vindo a demonstrar que a satisfação profissional tem impacto no desempenho do trabalho da organização.

São vários os estudos de investigação científica realizados sobre o conceito de trabalho bem como sobre as variáveis capazes de determinar a satisfação no trabalho. Diferentes investigadores têm diferentes teorias sobre a definição da satisfação laboral e também sobre as suas causas. Para os autores Cunha, Rego, Cunha, e Cabral-Cardoso, (2007) a satisfação no trabalho é alvo de muitos estudos uma vez que a satisfação é “...um dos mais importantes resultados humanos do trabalho” (p. 178).

O objetivo deste capítulo é analisar a forma como o significado da satisfação no trabalho evoluiu ao longo dos tempos e qual a influência da gestão da qualidade na mesma.

Numa primeira abordagem vamos expor a evolução da definição da satisfação no trabalho, analisando as diferentes perspetivas de análise deste conceito que foram surgindo. Nesta parte serão também introduzidos os determinantes e os resultados da satisfação no trabalho, temas que serão desenvolvidos no segundo subponto. Como já foi referido, nesta parte vamos aprofundar um pouco mais quais os fatores que influenciam a satisfação laboral e as diferentes formas de os caracterizar.

Já no terceiro subponto, iremos analisar quais os motivos passíveis de gerar insatisfação no trabalho. Aqui serão também analisadas as consequências da insatisfação.

Por último será analisada a ligação entre a satisfação e a gestão da qualidade. O objetivo é o de refletir sobre a relação entre a satisfação do indivíduo e o sucesso da implementação de sistemas de qualidade e de que forma o indivíduo e as suas características únicas podem influenciar esta relação.

De seguida, abordamos algumas opiniões de investigadores sobre a temática da satisfação no trabalho na qual exploramos a sua evolução e a caracterizamos.

1.1 A Definição da Satisfação no Trabalho

A satisfação do trabalhador com o seu trabalho no século XX, foi uma das mais importantes variáveis consequentes da área do comportamento organizacional. Robert Hoppock, foi o investigador pioneiro, que com o seu livro *Job Satisfaction*, em 1935, fez despertar o interesse por esta temática (citado em Cunha & colaboradores, 2007). Segundo Hoppock (1935), a satisfação ou não do trabalhador provém da combinação de determinantes ambientais, psicológicos e fisiológicos.

Na tentativa de definir a satisfação no trabalho, Fisher e Hanna (1931), após uma série de estudos de caso, descreveram a satisfação no trabalho como sendo o “resultado de uma tendência para um estado de humor não regulado“ (citado em Zhu, 2013, p. 293). Mais tarde, Churchill et al. (1974), demonstram que a satisfação no trabalho tem em conta não só as características intrínsecas do trabalho como também as características do ambiente laboral, afirmando que a satisfação pode ser influenciada por cinco aspetos que são: os superiores; a função desempenhada; os colegas de trabalho; remunerações e prémios; as possibilidades de progressão na carreira (citados em Zhu, 2013).

Já Locke (1976), na linha de pensamento de Fisher e Hanna (1931), propõe uma definição mais abrangente da satisfação entendendo-a como um estado emocional positivo no que concerne ao trabalho, que provém do julgamento realizado por um determinado indivíduo quer sobre o seu trabalho ou as práticas laborais. Mais tarde, outros autores vieram reconhecer também que a satisfação no trabalho pode ser definida como um reflexo afetivo ao trabalho que é desempenhado.

Posteriormente surgiu uma ideia divergente das teorias anteriormente mencionadas – a “medição” da satisfação é uma tarefa intrinsecamente cognitiva uma vez que não é possível estabelecer medidas e métodos para avaliar emoções. Ora, se de acordo com os autores mencionados anteriormente (Fisher & Hanna, 1931; Locke, 1976) a satisfação é uma reação de teor afetivo, torna-se impossível a sua medição. É deste paradoxo que nasce a teoria das duas dimensões da satisfação – a afetiva, que nos dá uma ideia da forma como um determinado trabalho estimula reações e sensações positivas no indivíduo, e a cognitiva, baseada nas condições de trabalho, oportunidades de progressão na carreira, recompensas, etc., que nos permite efetuar uma avaliação mais lógica e racional das condições gerais de trabalho. Assim, é possível concluirmos que a perspetiva cognitiva

comporta um processo comparativo, em que a avaliação da satisfação é relativa a dadas referências, alheia às emoções.

A ideia de que a satisfação é uma medição afetiva de uma determinada função surge novamente no século XXI, na perspectiva de Weiss (2002), que avança com uma definição da satisfação entendendo-a como um juízo positivo e mensurável das condições laborais de um indivíduo (citado em Zhu, 2013). Esta definição vem de encontro à ideia de que a satisfação é uma medição afetiva de um determinado trabalho, podendo portanto considerar a satisfação como sendo uma questão de “atitude”.

Relativamente à forma como a satisfação no trabalho pode ser estudada, no que diz respeito à uniformidade da análise, surgiram, ao longo dos tempos, duas perspectivas como se pode ver no quadro abaixo representado:

Quadro 2

Perspetivas da satisfação no trabalho

	Perspetiva Única	Perspetiva Múltipla
Ideia	Os funcionários representam uma única atitude. A satisfação no trabalho é uma avaliação subjetiva do trabalho e das respetivas condições (Dimensão Afetiva).	A satisfação no trabalho é um conceito específico, refletindo a avaliação dos funcionários em relação a cada aspeto específico do trabalho (Dimensões Afetiva e Cognitiva).
Época	Anos 30 – Anos 70	Anos 80 – Atualidade
Percursos	Fisher e Hanna	Organ e Near

Nota. Este desenvolvimento deu-se de uma perspetiva única para passar a comportar múltiplas perspetivas. Adaptado de “*A review of job satisfaction*”, por Y. Zhu, 2013, *Asian Social Science*, 9 (1), 293-298.

Como para a comunidade académica o importante é definir um conceito de satisfação no trabalho capaz de explicar a situação real, tornou-se também muito importante descobrir o que leva à satisfação e quais os seus resultados. Para podermos analisar em pormenor, o que leva a um determinado estado de satisfação no trabalho, podemos tomar como base o modelo de Seashore e Tobor (1975). Estes autores (1975) tinham mostrado que os determinantes da satisfação laboral podem ser divididos em dois tipos distintos: os ambientais, onde estão incluídos o ambiente laboral, o ambiente industrial, a conjuntura internacional, etc.; os individuais, onde encaixam as características referentes ao indivíduo, tais como a personalidade, as capacidades, as perceções, etc. Na *figura 5* encontra-se o modelo proposto por Seashore e Tobor (1975):

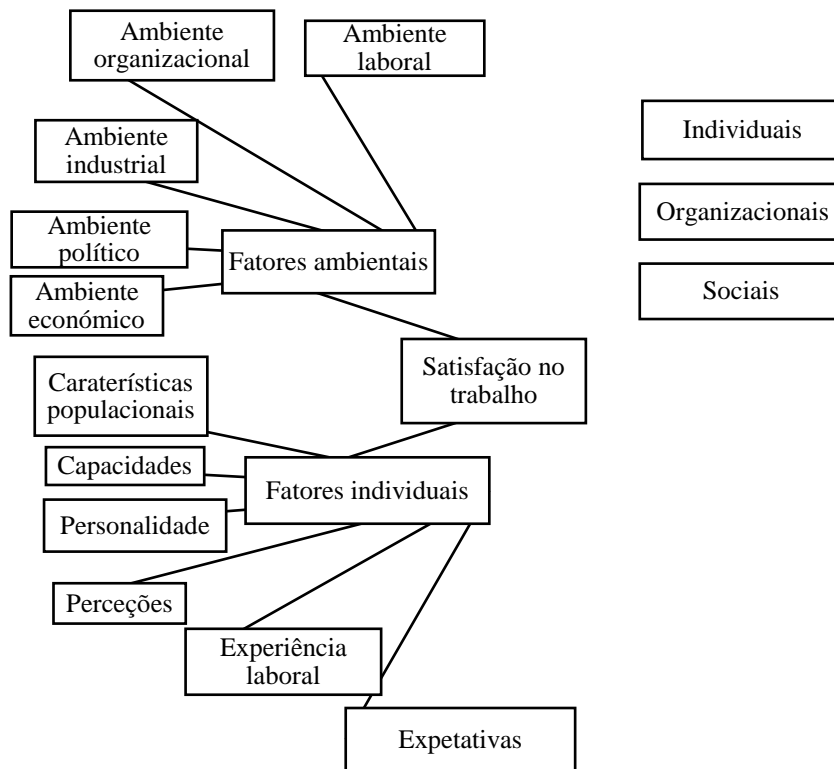


Figura 5. Modelo de determinantes e resultados da satisfação no trabalho mediante Seashore e Tobor (1975). Adaptado de “A review of job satisfaction”, por Y. Zhu, 2013, Asian Social Science, 9 (1), 293-298.

Como resultados, a satisfação no trabalho vai ter um impacto em três tipos de variáveis: 1) individuais – desempenho, bem-estar, etc.; 2) organizacionais – taxa de absentismo, qualidade dos serviços prestados, confiança dos clientes, etc.; 3) sociais – PIB, estabilidade social, crescimento da economia, etc.

Já Wexley e Yukl (1977), propuseram um modelo explicativo dos determinantes da satisfação laboral representado na *figura 6*:

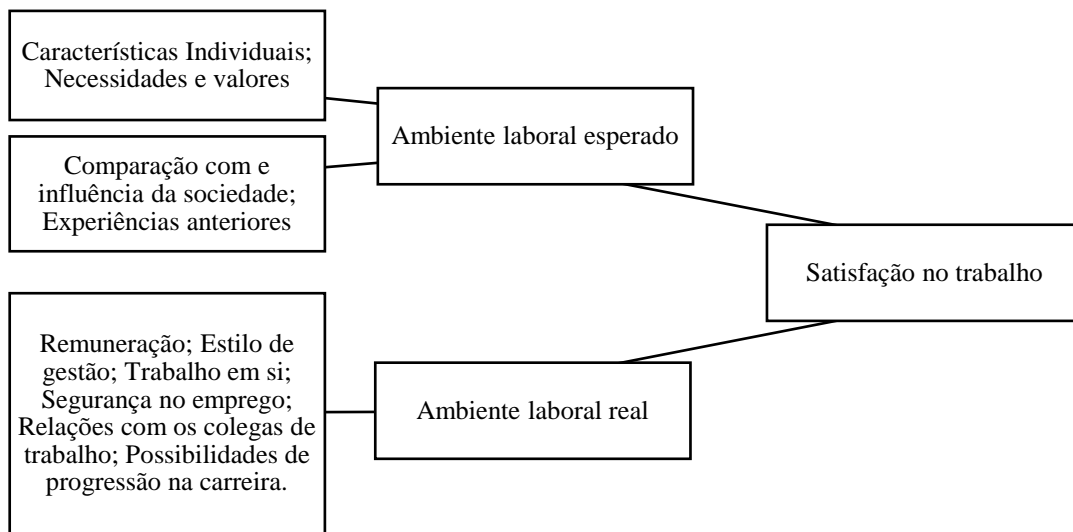


Figura 6. Determinantes da satisfação no trabalho conforme Wexley e Yukl (1977). Adaptado de “A review of job satisfaction”, por Y. Zhu, 2013, Asian Social Science, 9 (1), 293-298.

De acordo com estes autores (1977), o nível de satisfação laboral resulta da comparação entre dois planos: da expectativa, influenciado pela sociedade e a inevitável comparação com esta, pelas características do indivíduo e pela sua experiência no mundo do trabalho; da realidade, composto pelo salário, pela forma como o indivíduo encara o trabalho da direção, pelo emprego em si, a segurança do cargo que ocupa, o relacionamento com os restantes funcionários e a possibilidade de progressão na organização.

Comparando estes dois modelos – o modelo proposto por Seashore e Tobor (1975) com o modelo apresentado por Wexley e Yukl (1977) – podemos verificar que ambos partilham a mesma ideia no que diz respeito aos fatores influenciadores da satisfação, embora o modelo de Wexley e Yukl (1977) vá mais longe ao ponto de os distinguir quanto à sua origem e apresentando os efeitos que a satisfação pode ter nos diferentes planos da sociedade.

Após esta definição do conceito de satisfação no trabalho, vamos agora desenvolver um pouco mais os seus determinantes através dos pontos de vista de alguns autores da área.

1.2 Fatores Determinantes da Satisfação no Trabalho

O indivíduo atinge diferentes estados emocionais como resultado dos padrões comportamentais dos indivíduos através dos valores e crenças de cada um, para avaliar o trabalho que desempenha. Se o trabalhador avaliar o seu trabalho de forma positiva estará satisfeito pelo trabalho desenvolvido por si, mas se avaliar a sua performance de forma negativa estará insatisfeito (Locke, 1976). Desta forma, estamos perante um determinante de natureza afetiva.

Segundo Cunha e colaboradores (2007), existem três determinantes que podem influenciar a satisfação no trabalho que são: o trabalho; o indivíduo; a interação entre ambos. Da interação destas características individuais resultam,

(...) Determinadas características individuais tendem a funcionar como predisposições para níveis de satisfação superiores, independentemente do tipo de trabalho desenvolvido; determinadas funções tendem a provocar níveis de satisfação superiores naqueles que as executam, independentemente das características individuais dos seus executantes; a principal fonte de satisfação no trabalho é o grau de ajustamento entre as características do indivíduo e as do trabalho. (p. 181)

Para estes autores (2007), os referidos determinantes podem categorizar-se em: políticas e práticas organizacionais – política salarial, chefia e processo de decisão; características da função – variedade, significado, autonomia dada e reconhecimento, e de características individuais – autoestima, necessidade de controlo, ambição, etc.

Atualmente, o interesse dos investigadores envolvidos na área da satisfação reside, essencialmente, em saber se os fatores influenciadores da satisfação provêm da função em si (variáveis alheias ao colaborador), das características e personalidade do funcionário ou da relação entre estes dois. Cunha e colaboradores (2007) dividem os determinantes para a satisfação no trabalho em dois grupos: no primeiro grupo apresentamos os determinantes pessoais – como fatores demográficos (idade, sexo, tempo de serviço, habilitações académicas, etc.) e as diferenças individuais (como fatores relacionados com afeto positivo e locus de controlo); no segundo grupo, apresenta-nos os determinantes organizacionais (como o trabalho, perspetivas de carreira, tipo de chefia, colegas de trabalho e condições físicas laborais).

Já para Freire (1993), um fator que poderá ter consequências na satisfação no trabalho é o salário – é uma quantia monetária que é previamente estabelecida

juridicamente, através de um contrato de trabalho realizado entre duas partes, o empregador e o empregado e que – é pago ao trabalhador mediante a execução de diversas funções acordadas (Freire, 1993).

Uma outra variável que poderá afetar o nível de satisfação é o ritmo laboral. Este é um fator que, segundo Francès (1982), é determinante para a autonomia no trabalho – o colaborador é suscetível de estar mais satisfeito quanto maior for a sensação de autonomia, especialmente a relativa à liberdade que tem para escolher e pôr em prática as suas próprias metodologias de trabalho. Para o autor (1982), e em linha com o que foi mencionado anteriormente, para a satisfação profissional contribui também o envolvimento do trabalhador no processo de tomada de decisão e quanto maior for a integração do trabalhador na tomada de decisão, na organização, maior será a sua satisfação nos seguintes atributos de desempenho de trabalho: remuneração; cargo; chefia; colegas e progressão de carreira. Quanto menos satisfeitos estiverem os trabalhadores nos aspetos mencionados, menos satisfeitos estarão relativamente ao seu emprego.

Ainda para Francès (1982), o trabalhador sente-se mais satisfeito com o seu trabalho quanto menor relevância lhe der, ou seja, quando este não está satisfeito com o seu trabalho, o seu estado emocional é tanto mais positivo quanto menor for a importância atribuída ao trabalho.

A saúde física e a psicológica, são dois determinantes que segundo Alcobia (2011) também influenciam o grau de satisfação profissional. Porém, de acordo com Maslach e Jackson (1981), existem casos extremos de fadiga psicológica ou emocional denominado de *Bournout* que conduzem também à falta de produtividade (citados em Alcobia, 2011).

A satisfação no trabalho, segundo Navarro, Llinares e Montañana (2010), pode ainda ser diferenciada em duas categorias relativamente às origens dos determinantes, como se verifica no quadro seguinte:

Quadro 3

Categorias de satisfação e as suas características de acordo com Navarro e colaboradores (2010)

Categorias de Satisfação	Caraterísticas Associadas
Satisfação intrínseca	<ul style="list-style-type: none">• variedade da tarefa;• interesse para o indivíduo;• sensação de autonomia;• oportunidades de aprendizagem.

Categorias de Satisfação	Caraterísticas Associadas
Satisfação extrínseca	<ul style="list-style-type: none">• relacionamento com os supervisores e os restantes colaboradores;• remuneração;• horário de trabalho;• segurança no trabalho;• reconhecimento obtido.

Nota. As origens dos determinantes da satisfação no trabalho podem ser – intrínseca, relacionada ao trabalho ou à tarefa em si, e extrínseca, no que diz respeito a fontes externas ao colaborador. Adaptado de “Factores de satisfacción laboral evocados por los profesionales de la construcción en la comunidad valenciana (España)”, por E. Navarro, C. Llinares, & A. Montañana, 2010, *Revista de la Construcción*, 9 (1), 4-16.

É possível dizermos que não existem fatores da satisfação que se sobrepõem em relação a outros, uma vez que estes podem variar de acordo com o ambiente laboral, as condições de trabalho e a avaliação e pontos de vista do colaborador. Tendo tudo isto em conta, é necessário que haja uma continuação do desenvolvimento de estudos acerca desta temática, uma vez que há ainda muito para estudar e analisar.

Como verificamos, embora os fatores influenciadores da satisfação não tenham, ao longo dos tempos, evoluído consideravelmente, a verdade é que foram (e ainda são) diversas as formas de classificação e diferenciação dos mesmos.

Explanados os determinantes, resta-nos, no que toca à satisfação, analisar os fatores que contribuem para uma situação de insatisfação no trabalho. Será que a insatisfação no trabalho pode ter efeitos negativos não só no espetro profissional mas também no espetro pessoal? No próximo subponto será abordada esta e outras questões.

1.3 Insatisfação no Trabalho

Desde há muito tempo que se pensa que a satisfação laboral tem um impacto positivo no desempenho do trabalhador. Provar esta ideia tem-se revelado, no entanto, uma tarefa difícil uma vez que, tendo em conta todas as variáveis presentes no ambiente laboral, é difícil saber com certeza se os resultados obtidos têm origem apenas num conceito muitas vezes subjetivo. Embora isto aconteça, o inverso revelou-se mais fácil – é possível afirmar que atitudes capazes de aumentar a performance dos funcionários são capazes também de aumentar os níveis de satisfação no trabalho.

Com efeito, a nota mais importante para as organizações é que elevados níveis de satisfação laboral estão associados a um grande empenho e dedicação para com a

organização. Isto é importante para a organização, uma vez que esta depende do desempenho dos seus funcionários para se desenvolver.

A insatisfação pode ter diversas origens, sendo que o *stress* no local de trabalho é apontado como uma delas. Segundo Beehr e Newman (1978), *stress* é um estado que força o indivíduo a desviar-se do seu normal funcionamento devido a uma mudança no seu estado psíquico (citado em Bhatti, Hashmi, Raza, Shaikh, & Shafiq, 2011). Isto indica-nos que é importante o indivíduo reconhecer os fatores que estão na origem do *stress*, com o objetivo de evitar esta situação.

Conforme Sarantakos (1996), é possível encontrar uma relação bidirecional entre os ambientes familiar e laboral. Isto acontece porque as experiências vividas e as dificuldades encontradas num destes ambientes afetam, indiretamente, o outro (citado em Bhatti et al., 2011). Problemas relacionados, por exemplo, com o orçamento familiar podem ser uma grande fonte de *stress* alheio à organização, capaz de agravar ou até mesmo induzir *stress* laboral.

Para além do *stress* com origem fora da organização, existem ainda pelo menos duas situações que podem originar *stress* laboral: o excesso de carga de trabalho – num mundo em constante mudança, existe, muitas vezes, uma acrescida pressão para além de continuar a par da evolução tecnológica e metodológica também cumprir os prazos cada vez mais apertados; a ambiguidade da função – acontece quando o indivíduo não sabe ao certo os requisitos da sua função ou não possuiu os elementos necessários para proceder a uma avaliação e determinar se está a exercer o seu cargo corretamente e com eficiência. *Stress* originado por esta situação pode ter como consequências a depressão, falta de confiança e ansiedade.

Todavia, para além do *stress* laboral, é de notar que a insatisfação no trabalho pode ter outras consequências negativas, tanto para o indivíduo, como também para a organização. No entanto para Faragher, Cass e Cooper (2005), algumas das possíveis consequências, ao nível da saúde, para o indivíduo são: depressão; ansiedade; falta de energia; baixos níveis de autoestima e problemas do foro mental diversos.

Uma vez que uma organização são as pessoas que fazem parte dela, segundo Martinez e Paraguay (2003), é possível concluirmos que a satisfação no trabalho exerce influências tanto sobre o trabalhador, ao nível da saúde, qualidade de vida e comportamento geral, como sobre a organização, ao nível da produtividade e desempenho.

Agora que foi feita uma introdução a este tema tão vasto e divisor de opiniões, chegou a altura de abordarmos o tema da influência da gestão da qualidade na satisfação. Afinal, será que é possível concluir, à partida, que as práticas de gestão da qualidade são positivas para a satisfação de um determinado trabalhador? Ou será que isto depende do trabalhador e da sua personalidade e forma de ser e estar? É o que pretendemos analisar de seguida.

1.4 Relação entre a Qualidade e a Satisfação no Trabalho

No que diz respeito à relação entre a gestão da qualidade e a satisfação no trabalho, as opiniões dividem-se. Diversos autores afirmam que a gestão da qualidade oferece mais desafios no ambiente laboral, dando uma oportunidade para uma melhor flexibilidade e controlo sobre o trabalho desenvolvido e gerando assim um ambiente de trabalho altamente motivador, ao passo que outros relevam os ambientes de alta pressão associados à gestão da qualidade (Menezes, 2012). É desta discussão que se percebe a importância de conhecer o impacto da gestão da qualidade no bem-estar, saúde e satisfação dos trabalhadores.

Independentemente das opiniões manifestadas no que diz respeito à ligação entre a qualidade e a satisfação laboral, diversos estudos apontam para a ideia de que existe uma relação entre a satisfação do trabalhador e a satisfação do cliente. Isto indica-nos que é possível atingir a satisfação dos clientes através da garantia da satisfação dos trabalhadores, o que, por sua vez, leva a uma crescente importância, na gestão e nos recursos humanos, das questões ligadas às pessoas e ao seu bem-estar.

Ainda assim para Capelli (2000), garantir a motivação e cativar os trabalhadores é, muitas vezes, associado a um elevado desempenho de uma organização (citado em Menezes, 2012). Desta ideia, também é possível entender, como já foi mencionado anteriormente, que um colaborador satisfeito tem uma maior tendência para estar motivado, ser dedicado e mais produtivo na organização em que se encontra inserido. Assim, pode-se imaginar que uma mão-de-obra satisfeita terá uma menor taxa de absentismo e um maior nível de empenho e produtividade.

Quanto à relação entre a gestão da qualidade e a satisfação laboral propriamente dita, existem essencialmente três tipos de teorias (Menezes, 2012) que são as seguintes:

- a relação é positiva – esta hipótese assenta na ideia, entre outras, de que mais oportunidades, desafios, autonomia e responsabilidades resultam numa recompensa maior. Uma vez que a gestão da qualidade visa, entre outros, reduzir o desperdício

e otimizar processos e recursos, é natural que isto também contribua para um ambiente laboral mais organizado e, conseqüentemente, menos stressante;

- a relação é negativa – a constante pressão da supervisão e das avaliações a que os funcionários estão sujeitos originam um ambiente laboral de elevada pressão, incitador de competição (não saudável) entre os colaboradores da organização;
- a relação pode ser positiva e negativa – o impacto da gestão da qualidade é variável, ou seja, depende do contexto (por exemplo, das preferências do indivíduo). Para esta hipótese, qualquer impacto da gestão da qualidade na satisfação depende da forma como o indivíduo participa na organização.

Dadas estas teorias da relação entre a gestão da qualidade e a satisfação e os fatores influenciadores da satisfação analisados anteriormente, é natural assumir que esta ligação depende, em primeira instância, do colaborador em questão. O que para um indivíduo pode ser um ambiente motivador e capaz de suscitar emoções positivas pode ser uma fonte nefasta de pressão, capaz de afetar negativamente tanto a vida profissional como pessoal.

Qualquer análise desta relação deve ter, assim, sempre em conta as particularidades do indivíduo, da organização e do ambiente social, não se podendo estabelecer paralelos entre diferentes realidades.

Como vimos, embora ainda não seja possível afirmar com certeza que a ligação entre a implementação de sistemas de gestão da qualidade e a satisfação é sempre positiva ou sempre negativa, a verdade é que existe uma relação entre estas duas variáveis, uma relação que depende, em grande parte, do contexto em que a organização e o indivíduo se encontram. No entanto, é possível, logo à partida, estabelecer uma ligação entre a insatisfação e problemas de saúde, o que faz com que esta relação permaneça como um importante objeto de estudo. Na segunda parte do capítulo IV – Estudo de Caso, na página 71, iremos retirar conclusões mais aprofundadas sobre a relação entre a qualidade e a satisfação laboral, no qual vamos apresentar e analisar os resultados obtidos através do nosso trabalho de investigação.

Seguidamente, iremos abordar a metodologia subjacente ao estudo de caso realizado, mais concretamente a forma como foi selecionado o tipo de estudo e a amostra, e a forma como foi delineada a investigação.

CAPÍTULO III – METODOLOGIA E DESENVOLVIMENTO DO ESTUDO DE CASO

1. Conceptualização da Metodologia do Estudo de Caso

Neste capítulo, pretendemos analisar os métodos adotados e explicar as decisões que tomámos relativamente ao desenho metodológico do nosso trabalho empírico. Serão também explicitadas a pergunta de investigação de que partimos, os objetivos definidos e as várias hipóteses formuladas.

Vamos utilizar diversas metodologias científicas, muito utilizadas nas ciências sociais, tais como a pesquisa documental e utilizar o inquérito por questionário aos colaboradores da C.M. Águeda para recolha de dados (Gil, 1994). Segundo Fortin (1999), para cada tipo de estudo existe um desenho que especifica as atividades adequadas para obter respostas fiáveis às questões de investigação e o plano de investigação desenhado tem como objetivo responder às questões da investigação, ao mesmo tempo que controla fontes de enviesamento capazes de influenciar os resultados. Há cada vez mais necessidade de investigar qual o papel da implementação de sistemas de qualidade nas práticas de gestão nas autarquias locais, pensamento que originou o objetivo geral deste estudo: pretendemos, sobretudo, perceber o grau de satisfação dos colaboradores da C.M. Águeda com algumas das práticas resultantes da certificação da qualidade.

Para atingir este fim foram delineados os seguintes objetivos específicos: 1) verificar qual a influência das variáveis sociodemográficas – o sexo, a faixa etária, as habilitações académicas, o grupo profissional e o escalão do tempo de serviço, na satisfação dos colaboradores da C.M. Águeda com a Certificação da Qualidade (NP EN ISO 9001); 2) analisar qual a influência das variáveis organizacionais – as divisões e as unidades técnicas, na satisfação dos colaboradores da C.M. Águeda com a Certificação da Qualidade (NP EN ISO 9001).

Tendo em conta a importância da investigação da Administração Pública Local, que se refere à certificação da qualidade e à satisfação dos colaboradores, decidiu-se assim realizar a seguinte pergunta de partida:

- qual a influência das variáveis sociodemográficas e das variáveis organizacionais na satisfação dos colaboradores da C.M. Águeda com a Certificação da Qualidade (NP EN ISO 9001)?

Esta pergunta de partida advém da investigação no âmbito da qualidade com o objetivo de aprofundar o conhecimento sobre a relação entre a satisfação dos colaboradores, a certificação, as variáveis sociodemográficas e as variáveis organizacionais, cujo foco de análise são todas as divisões e as unidades técnicas que compõem a estrutura organizacional da C.M. Águeda. Esta questão de investigação é cada vez mais pertinente nas autarquias locais do país.

Foi a C.M. Águeda, a instituição eleita – Entidade de Administração Local, por três motivos. Em primeiro lugar, porque a mestrandia tem como base de formação académica a área da Gestão Pública e Autárquica, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda da Universidade de Aveiro, daí o interesse em realizar um estudo baseado numa Autarquia Local. Segundo, pela natureza do estudo que teria que se coadunar com o nível do trabalho de investigação – uma instituição da Administração Pública que tivesse já implementado um sistema de qualidade. Daí a nossa escolha ter recaído sobre esta instituição certificada já que a problemática em debate no nosso trabalho aborda as temáticas da qualidade e da satisfação no trabalho. E por último, devido à sua proximidade geográfica uma vez que o nosso local de residência é em Águeda.

São diversas as vantagens que se verificaram na C.M. Águeda com a certificação, porém segundo a CMA (2012) a mais significativa relaciona-se com a orientação dos serviços mediante a prossecução de etapas para atingir determinados objetivos, que foram delineados anteriormente. Desta forma, é possível aferir a capacidade e qualidade da resposta dada pela autarquia, contribuindo, assim, para um maior controlo a nível interno do trabalho realizado na C.M. Águeda.

A primeira abordagem foi realizada através de uma entrevista (conversa formal) com a Eng.^a Sónia Marques, responsável pelos Sistemas de Gestão (Qualidade e Segurança da Informação) e pelas Auditorias da C.M. Águeda, acerca dos propósitos do trabalho. Assim, a C.M. Águeda foi devidamente informada sobre a natureza, os objetivos e a finalidade do estudo de caso por nós proposto. Foi, também, informada no que diz respeito ao envolvimento da investigação em causa e principalmente em relação à garantia de confidencialidade e do anonimato dos dados recolhidos a partir dos inquéritos realizados aos colaboradores da autarquia.

De seguida, formalizámos por correio eletrónico, o pedido de autorização para a recolha de dados, ao Presidente da C.M. Águeda, Dr. Gil Nadais – para a aplicação do

instrumento de recolha de dados a todos os colaboradores da organização e para que os dados recolhidos fossem apresentados nesta Dissertação de Mestrado.

Posteriormente de definida a delimitação do objetivo de investigação, procedemos à desmultiplicação deste, em etapas ou caminhos específicos, que foram nomeadamente, a definição do tipo de estudo, a amostra, o *design* de investigação, a recolha de dados (incluindo, o instrumento de recolha de dados – questionário e a sua construção, e a análise dos dados.

Por fim discutimos a filosofia do tipo de estudo utilizado na nossa investigação. Este tipo é referente à fase do planeamento do estudo, onde é definido o tipo de estudo e o tipo de projeto em questão (Yin, 2005).

1.1 Tipo de Estudo

Tendo em consideração a nossa questão inicial de investigação, o tipo de estudo realizado caracteriza-se, como sendo um estudo de caso (Yin, 2005).

De acordo com Yin (2005) um estudo é uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo no seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claros e evidentes sendo o tipo de estudo da nossa investigação o estudo de caso pois tem como principais objetivos: explorar; descrever e explicar.

A essência de um estudo de caso é que este tipo de investigação tenta esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões – o motivo pelo qual foram tomadas, como foram tomadas, como foram implementadas e com que resultados (Shramm 1971, citado em Yin, 2005).

Convém, também referir, de acordo com Gil (1994), que o estudo de caso tem como limitação o facto de não se poder generalizar os resultados obtidos. Contudo, na opinião de Stake (1999), sendo a finalidade dos estudos de caso tornar compreensível o caso, através da particularização, existem circunstâncias em que o estudo de um caso pode permitir generalizar para outro caso. O autor (1999) distingue entre “pequenas generalizações” que se referem a inferências internas que o investigador pode fazer sobre um determinado caso, e “grandes generalizações” que podem ser relevantes para outros casos não estudados ou para a modificação de generalizações existentes. Podemos, então referir a questão mais em termos de transferibilidade para outros contextos. Este autor (1999) afirmou que,

(...) Dos casos particulares, as pessoas podem aprender muitas coisas que são gerais. Fazem-no, em parte, porque estão familiarizadas com outros casos, aos quais acrescentam o novo e, assim, formam um conjunto que permite a generalização, uma oportunidade nova de poder modificar antigas generalizações. (p. 78)

Consideramos este estudo de caso, segundo a perspetiva de Stake (1999), um estudo de caso intrínseco, porque o investigador pretende uma melhor compreensão de um caso particular que contém em si mesmo o interesse da investigação. Sendo, também, um estudo de caso único e, por isso, pode ter em conta três tipos de amostra: individual; instituição/organização; região ou país.

A partir das unidades de análise, constroem-se as hipóteses de trabalho. Para Quivy e Campenhoudt (2008) imaginar uma relação entre duas variáveis isoladas não constitui uma hipótese, uma vez que estas variáveis têm sim, que estar relacionadas com a problemática que está a ser analisada pelo trabalho e a sua possível solução. Por isto, as seguintes características – a problemática, o modelo, os conceitos e as hipóteses – não se podem dissociar umas das outras.

As hipóteses devem estabelecer, na estrutura do trabalho, um fio condutor da investigação e não devem ser descuradas porque, de acordo com Quivy e Campenhoudt (2008), um trabalho apenas pode ser considerado investigação se construído em torno de uma ou várias hipóteses.

Relativamente às unidades de análise deste estudo de caso intrínseco e de carácter único são a qualidade e a satisfação, acerca das quais serão inquiridos os colaboradores da C.M. Águeda com base num inquérito ou *survey* por questionário.

As hipóteses no nosso trabalho de investigação empírica são as seguintes:

- a satisfação dos colaboradores da C.M. Águeda é diferente conforme o sexo (H1);
- a satisfação dos colaboradores da C.M. Águeda é diferente conforme a faixa etária em que se inserem (H2);
- a satisfação dos colaboradores da C.M. Águeda é diferente conforme as habilitações académicas (H3);
- a satisfação dos colaboradores da C.M. Águeda é diferente conforme o grupo profissional (H4);
- a satisfação dos colaboradores da C.M. Águeda é diferente conforme o escalão do tempo de serviço (H5);

- a satisfação dos colaboradores da C.M. Águeda é diferente conforme a divisão orgânica (H6);
- a satisfação dos colaboradores da C.M. Águeda é diferente conforme a unidade técnica (H7).

Este tipo de estudo baseia-se num raciocínio indutivo, na medida em que a partir dos resultados da nossa investigação iremos retirar conclusões para o nosso trabalho sobre a temática abordada na Dissertação de Mestrado.

Na próxima etapa, explicamos o procedimento que vamos utilizar no processo de amostragem no nosso estudo.

1.2 Amostra

De acordo com Charles (1998), uma amostra é um conjunto de indivíduos ou objetos capazes de representar uma determinada população (citado em Coutinho, 2011). Para podermos generalizar os resultados, temos que recorrer a uma amostra que seja representativa da população que pretendemos estudar, a este processo de generalização designamos de inferência estatística (Maroco, 2003).

A amostragem “ideal” depende do tipo de problema que se quer investigar tendo presente que para constituirmos uma amostra é necessário, segundo Bryman e Cramer (1993), selecionarmos unidades de análise para uma determinada população. Como tal, decidiu-se aplicar o instrumento de recolha de dados a todos os colaboradores da C.M. Águeda de modo a pudermos avaliar a satisfação destes depois de implementadas as práticas de gestão da qualidade, consoante a NP EN ISO 9001.

No que se refere ao presidente e aos quatro vereadores da C.M. Águeda, como são eleitos membros dos órgãos autárquicos, não foram inquiridos, também não foram auscultados no estudo empírico o pessoal não docente que pertence aos três seguintes agrupamentos escolares de⁷: Águeda; Valongo do Vouga; Águeda Sul.

A Câmara Municipal de Águeda [CMA] (2014), está estruturada organizacionalmente – pelo presidente da câmara, o gabinete de apoio à presidência composto pelo chefe de gabinete do presidente e por um adjunto do presidente e, por duas secretárias (esta equipa se estende pelas dez divisões e três unidades técnicas que são

⁷ Em 2009 a C.M. Águeda estabeleceu um protocolo com o Ministério da Educação no qual estabelecia que, o pessoal não docente dos Agrupamentos de Escolas – Águeda, Aguada de Cima, Fermentelos e do Valongo do Vouga passavam a pertencer à Divisão de Desenvolvimento Local (na atualidade se fundiram os agrupamentos escolares de Aguada de Cima com o de Fermentelos, em 2012) – denominado de, agrupamento de escolas Águeda Sul.

coordenadas respetivamente, por nove chefias de divisão municipais e por duas chefias de unidades técnicas). Esta autarquia local possui até à presente data em que foi interrogada sobre o número de colaboradores (dia 6 de dezembro de 2014) 232 colaboradores conforme mostra o quadro seguinte:

Quadro 4

Distribuição dos colaboradores da C.M. Águeda pelas diversas áreas

Unidade Orgânica	N ° de Colaboradores
• divisão administrativa e financeira;	11
• divisão de manutenção de edifícios e equipamentos municipais;	22
• divisão de estaleiros e infraestruturas;	31
• divisão de proteção civil, espaços verdes e higiene pública;	49
• divisão de execução e obras municipais;	12
• divisão de gestão urbanística;	9
• divisão de desenvolvimento local;	38
• divisão de modernização administrativa, qualidade, auditoria, financiamentos e parcerias;	6
• divisão de tecnologias de informação;	7
• divisão de ambiente e sustentabilidade;	6
• unidade técnica administrativa;	23
• unidade técnica de recursos humanos;	12
• unidade técnica de sistemas de informação geográfica.	6
Total	232

Nota. Este órgão autárquico integra dez divisões e três unidades técnicas. Adaptado pela Câmara Municipal de Águeda.

Sendo assim, o método de amostragem utilizado neste trabalho é a amostragem probabilística aleatória simples, por duas razões: 1) o objetivo desta investigação é inquirir os colaboradores que trabalham na mesma organização, ou seja, na C.M. Águeda; 2) os colaboradores têm a mesma probabilidade de fazer parte da amostra, visto que acordamos com a C.M. Águeda que a inquirição à nossa “população-alvo” fosse feita por “administração direta”, ou seja, o questionário seria entregue em mão a todos os colaboradores da C.M. Águeda, que constituem a amostra populacional em estudo no trabalho – cada questionário era entregue a cada colaborador dentro de um envelope, de modo a garantirmos o anonimato do colaborador.

A finalidade é inquirir todos os colaboradores da C.M. Águeda que estejam disponíveis para preencher o questionário.

A amostra do nosso estudo foi constituída pelo total de 146 sujeitos que correspondem a 63% da população, número de trabalhadores da C.M. Águeda. A caracterização do estudo empírico da nossa amostra encontra-se no subponto 2.1 da segunda parte do capítulo IV – Estudo de Caso, na página 72.

Conhecida a população que faz parte do nosso trabalho, passamos de seguida a explicar o procedimento realizado para a execução da investigação.

1.3 *Design de Investigação*

Segundo John Gerring (2001), o *design* é o programa de investigação sistemática cujo objetivo é validar as hipóteses de investigação propostas (citado em Camões, 2012). Os autores Selltiz, Jahoda, Deutch e Cook (1967, citados em Carmo & Ferreira, 1998) afirmam que nos podemos basear em estudos: exploratórios; sociográficos ou descritivos e verificadores de hipóteses causais. Um estudo sociográfico ou descritivo pode ser longitudinal ou ocasional (Churchill, 1995). Conforme Yin (2005), o objetivo contextual desta pesquisa é o de fazer uma análise que vise responder à pergunta inicial do processo de investigação. Deste ponto de vista, o método escolhido para a nossa pesquisa é de um estudo exploratório e descritivo ocasional, na medida em que a conjugação destes dois métodos de pesquisa nos permite um estudo mais detalhado da temática que queremos analisar nesta investigação embora estejamos conscientes que, de acordo com o autor Gil (1994), existem pesquisas que apesar dos seus objetivos acabam por ser pesquisas exploratórias, servindo apenas para fornecer uma nova visão do problema.

Neste sentido, por um lado, Carmo e Ferreira (1998), a nossa pesquisa é um estudo exploratório porque tem como objetivo analisar e levantar hipóteses capazes de explicar uma determinada realidade. De acordo com Gil (1994), este tipo de estudos tem como propósito aprofundar e desenvolver conceitos e ideias, com vista à formulação de problemas ou hipóteses pesquisáveis em estudos futuros.

Por outro lado é também descritivo uma vez que este é apropriado para determinar as características de uma população em estudo servindo assim para descrever objetivos descritivos (Yin, 2005), ou determinar um fenómeno ou estabelecer um relacionamento entre variáveis (Gil, 1994). Trata-se de um estudo descritivo ocasional pois utilizamos

questionários de modo a aferir quais as características da nossa população em estudo (Churchill, 1995).

De resto, o nosso estudo segue um *design* muito comum na investigação das organizações uma vez que este tipo de estudos exploratórios e descritivos são os mais utilizados pelas organizações (Gil, 1994).

Para De Vaus (2001), há 4 tipos básicos de *design* não experimental que são o estudo: transversal, de caso, de painel; de análise temporal (citado em Camões, 2012). Visto que o nosso tipo de estudo é um estudo de caso, o *design* de investigação apropriado para este trabalho é o *design* não experimental. Este tipo de investigação depende em grande medida do trabalho de campo não experimental, e com suporte de uma grande diversidade de fontes de dados (Coutinho, 2011).

Uma vez clarificado o *design* de investigação por nós adotado, iremos de seguida explicar a metodologia utilizada para a recolha de dados bem como o instrumento que foi utilizado para esse fim, nesta investigação.

1.4 Recolha de Dados

A técnica de recolha de dados engloba todo o processo de seleção de informações relevantes para a pesquisa, a sua recolha e registo (Silvestre & Araújo, 2012). Nesta perspetiva, o facto social que se pretende perceber neste trabalho é investigar qual o impacto que as práticas de gestão da qualidade tiveram na satisfação dos colaboradores da C.M. Águeda depois da sua implementação na Autarquia Local e respetiva certificação. A especial complexidade da recolha de dados, num estudo de caso, exige a aplicação de uma grande variedade de metodologias, utilizando para isso, de acordo com Yin (2005), um determinado leque de procedimentos capazes de assegurar o controlo da qualidade do estudo.

Visto que a recolha de dados, num estudo de caso, é um processo consideravelmente mais complexo em comparação com outros processos utilizados em estratégias de pesquisa os dados podem ter como origem seis fontes distintas: documentos; entrevista; observação direta; observação participante; registos; objetos físicos. Estes diversos instrumentos de recolha de dados coexistem durante todo o trabalho de pesquisa da mestranda. Neste contexto, segundo Yin (2005), devem ser seguidos três princípios básicos para o controlo de qualidade da recolha dos dados:

1. o investigador deve utilizar múltiplas fontes de dados para o seu estudo, fontes estas mencionadas anteriormente;
2. deve ser criada uma base de dados independentemente do relatório de estudo. Esta base de dados deve conter não só todos os dados recolhidos no decorrer da investigação como também notas do investigador;
3. é necessária uma sequência lógica na investigação, isto é, deve haver uma ligação entre as perguntas iniciais da investigação, o protocolo, o tipo de projeto, a base de dados e as conclusões do estudo.

Para melhor compreensão da temática em estudo, explorámos vários métodos de pesquisa, com principal enfoque para a pesquisa documental através de fontes escritas, nomeadamente, a literatura de monografias, a observação e consulta de documentos relativos à temática em estudo para além da consulta de outros documentos oficiais oriundos da Administração Local, pesquisa bibliográfica realizada pela mestranda em *websites*, sobre a matéria em análise e sobre a organização, na Biblioteca da Universidade de Aveiro, mais precisamente, nos serviços de biblioteca informação documental e museologia e na Biblioteca Municipal Manuel Alegre.

Os resultados do estudo de caso dependem da diversidade das fontes de informação que nos orientam na recolha e análise de dados. Desta forma, utilizámos também a metodologia de inquérito por questionário como instrumento de recolha de dados junto dos colaboradores da C.M. Águeda.

Porém, há que evitar o nevoeiro informacional que talvez possa ser o maior dos problemas num processo de investigação. Para o evitar, há que não se refugiar em informação que seja inútil à investigação e cruzar diferentes técnicas de recolha de dados de modo a obter informação diversificada e proveniente de várias fontes (Carmo & Ferreira, 1998). Foi esta a metodologia por nós utilizada nesta investigação.

A recolha de dados iniciou-se no dia 28 de maio de 2015, às dez horas, e terminou no dia 24 de junho de 2015, às 16 horas, no edifício Paços do Concelho da C.M. Águeda.

1.4.1 Instrumento de Recolha de Dados – Questionário

A utilização da metodologia de inquérito por questionário surgiu nos Estados Unidos e em alguns países europeus, depois da II Guerra Mundial (Ferreira, 1986). É uma técnica, ou meio de obtenção de informação, para podermos generalizar os resultados

obtidos, embora nem sempre o possamos fazer, pois depende da temática em investigação bem como do objetivo de estudo.

O conteúdo do questionário depende dos objetivos da investigação bem como da própria informação que se quer obter através deste tipo de inquérito. O questionário com questões fechadas tem a vantagem de recolher informação de uma forma mais “objetiva” e dada a sua abordagem quantitativa constitui uma excelente ferramenta para contabilizar fenómenos sociais (Ferreira, 1986).

No trabalho de pesquisa científica um inquérito resume-se, de acordo com Ferreira (1986), ao ato de questionar. Tendo em conta esta perspetiva e também no ponto de vista de Silvestre e Araújo (2012), um inquérito é, então, constituído por uma série de questões com uma ordem e tema predefinidos e inscritas num formulário. Desta forma, o inquérito por questionário é estruturado com diferentes categorias de perguntas que correspondem às variáveis sobre as quais nos interrogamos nas hipóteses de investigação (Quivy & Campenhoudt, 2008).

A “arte de bem perguntar” foi realizada com base na literatura consultada para obter informação inovadora, já que a variável satisfação é muito retratada na literatura. Assim, o inquérito por questionário enriquecerá mais o trabalho sobre as variáveis sociodemográficas (sexo, faixa etária, habilitações académicas, grupo profissional, escalão do tempo de serviço) e sobre as variáveis organizacionais (as divisões e as unidades técnicas) relativamente à temática da satisfação dos colaboradores da C.M. Águeda de acordo com a Certificação da Qualidade (NP EN ISO 9001).

Na opinião de Silvestre e Araújo (2012), embora os dados recolhidos através dos inquéritos por entrevista ou por questionário não possam ser descritos como bons ou maus, é possível classificá-los quanto à sua qualidade. Ainda de acordo com estes autores (2012) o importante é que a amostra seja capaz de produzir dados de qualidade. Neste sentido, procurámos sensibilizar todos os colaboradores para a importância do preenchimento do questionário com as suas opiniões sinceras.

1.4.2 Construção do Instrumento de Recolha de Dados – Questionário

O questionário foi constituído por duas partes (anexo A): na **Parte A – Satisfação – Enquanto colaborador da C.M. Águeda** abordamos a temática da satisfação e na **Parte B – Informações Pessoais** em que incidimos sobre as variáveis sociodemográficas e as

variáveis organizacionais dos inquiridos, a partir das quais analisámos a sua influência na satisfação dos colaboradores da C.M. Águeda. Deste modo, os inquiridos foram interrogados relativamente às duas temáticas que servem de base ao trabalho de investigação – a influência das variáveis sociodemográficas e das variáveis organizacionais na satisfação dos colaboradores da C.M. Águeda e a sua satisfação quanto às práticas de gestão da qualidade implementadas na Autarquia Local. Iniciou-se o questionário com questões mais complexas e depois o colaborador respondeu a perguntas mais factuais. Iniciámos a construção do questionário por adaptar um já existente no *website* da Estrutura Comum de Avaliação [CAF], (2013) – baseado no modelo de questionário de satisfação para colaboradores, de acordo com o modelo da CAF. Uma vez que a C.M. Águeda se encontra certificada pela norma NP EN ISO 9001:2008 e como as questões contidas no inquérito da CAF são relativas à satisfação dos colaboradores de forma geral, foi necessário, numa fase posterior, agrupar as questões iniciais, com um foco especial na satisfação dos colaboradores quanto às práticas resultantes da Certificação da Qualidade de modo a que cada questão ficasse associada a um dos oito princípios da qualidade que sustentam a Norma. Como algumas questões não se enquadravam neste contexto ou, em alguns casos, eram muito semelhantes a outras, foi necessário proceder à sua substituição por outras que reforçassem os princípios pouco presentes no questionário. A NP EN ISO 9001:2008 define oito princípios do TQM, como já foi anteriormente mencionado no subponto 3.2 do primeiro capítulo. Estes oito princípios identificados pela NP EN ISO 9001:2008 e que devem ser utilizados pela gestão de topo com o objetivo de atingir uma melhoria contínua são (ISO, 2012):

1. foco no cliente – exige que a C.M. Águeda identifique e perceba as necessidades atuais e futuras dos clientes, que são uns atores muito importantes, uma vez que deles depende a autarquia. Depois de identificadas as suas necessidades e expetativas, é importante utilizar este conhecimento para cumprir os requisitos dos clientes e melhorar, de forma a exceder as suas expetativas;
2. liderança – o líder é um fator muito importante na C.M. Águeda. É a ele que cabe a tarefa de estabelecer um objetivo principal para a organização e uma direção para a autarquia, mantendo um bom ambiente de trabalho e sendo, capaz de envolver e motivar os seus colaboradores;

3. envolvimento das pessoas – as capacidades individuais dos diferentes colaboradores da C.M. Águeda, quando geridas e utilizadas de uma forma eficiente, levam a um melhor desempenho global da autarquia e, conseqüentemente, ao cumprimento dos objetivos;
4. melhoria contínua – a autarquia nunca deve parar de melhorar após atingir um determinado objetivo, deve ser neste aspeto, ambiciosa e fazer da melhoria contínua do desempenho global da C.M. Águeda uma prioridade;
5. abordagem da gestão como um sistema – é a capacidade de interligar e gerir os processos, dependentes entre si, como um sistema, o que leva a uma maior eficiência e eficácia no alcance dos objetivos da C.M. Águeda;
6. abordagem por processos – a junção de determinadas atividades e a sua gestão como um processo, após identificadas as suas relações e interdependências, levam a uma maior eficiência no que toca à obtenção dos resultados desejados;
7. abordagem à tomada de decisão baseada em factos – as decisões baseadas na análise de dados e factos tem uma maior probabilidade de ser bem-sucedida do que as decisões baseadas apenas na intuição. Para isto, é no entanto necessário que a C.M. Águeda disponha dos meios para gerar informação em quantidade e qualidade;
8. relações mutuamente benéficas com os fornecedores – uma vez que a relação entre a C.M. Águeda e os seus fornecedores é uma relação interdependente, a capacidade de colaborarem aumenta a possibilidade de criação de valor para as duas partes.

No quadro a seguir representado encontram-se os princípios descritos acima acompanhados do caminho a que cada um conduz, aos respetivos métodos de implementação e aos seus principais benefícios para a organização:

Quadro 5

Princípios da Gestão da Qualidade baseados na NP EN ISO 9001:2008

Princípios da Certificação da Qualidade	Aplicação do princípio conduz a	Métodos utilizados	Principais benefícios
1. Foco no cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Assegurar quais os objetivos da organização que vão ao encontro da sua satisfação e das suas necessidades. • Garantir o equilíbrio entre os <i>stakeholders</i>. • Analisar e satisfazer as necessidades dos clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realização de inquéritos para análise e satisfação dos clientes. • Agir com base nas necessidades dos clientes mas nunca descurar dos restantes interessados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento da satisfação dos clientes através de respostas rápidas e flexíveis a novas oportunidades. • Melhoria na eficácia da gestão de recursos. • Clientes satisfeitos.
2. Liderança	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar uma visão clara para o futuro da organização estabelecendo metas e objetivos desafiantes para atingir esse posicionamento. • Gerir os interesses de todas as partes envolvidas na organização. • Criar e manter valores partilhados, justiça e modelos éticos em toda a organização criando confiança e eliminando o medo. • Estabelecer a confiança e eliminar o medo. • Proporcionar às pessoas os recursos necessários, formação e liberdade para agir com responsabilidade. • Inspirar, reconhecer e encorajar os colaboradores a contribuírem para a organização. 	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar metas e objetivos claros para conduzir ao futuro desejado para a organização. • Criar um ambiente de motivação e encorajamento para que os colaboradores se possam sentir envolvidos na organização. • Definir uma visão para a organização. 	<ul style="list-style-type: none"> • Progresso do conhecimento dos colaboradores e do seu nível de motivação para o alcance das metas e objetivos da organização. • As atividades são avaliadas, alinhadas e implementadas de forma unificada. • Minimização da falta de comunicação entre os níveis da organização.

Princípios da Certificação da Qualidade	Aplicação do princípio conduz a	Métodos utilizados	Principais benefícios
3. Envolvimento das pessoas	<ul style="list-style-type: none"> • Perceção da importância e do papel de cada um na organização. • Identificar obstáculos à performance no ambiente laboral. • Reconhecer o desempenho e as responsabilidades individuais. • Avaliar o desempenho comparando-o com as metas e os objetivos. • Procura ativa de oportunidades de melhoria das competências, conhecimento e experiência. • Discussão aberta dos problemas individuais. • Partilha ativa de conhecimento e experiência. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fazer um balanço das situações e atividades criadoras de dificuldades e obstáculos na organização. • Esforçar-se por partilhar informações com os restantes colaboradores por forma a facilitar as tarefas e melhorar a eficiência. • Perceber o seu papel na organização e interiorizar os deveres e responsabilidade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboradores motivados, empenhados e envolvidos dentro da organização. • Aumento da vontade de participar e de contribuir para a melhoria contínua. • Inovação e criatividade na expansão dos objetivos da organização. • Conscientização da responsabilidade de cada um pela sua própria performance.
4. Melhoria contínua	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar um modelo para a melhoria contínua, claro e consistente dentro da organização. • Fornecer aos colaboradores formação e ferramentas necessárias à melhoria contínua. • Estabelecer metas e medidas para guiar a melhoria contínua. • Reconhecer e interpretar melhorias. • Fazer da melhoria dos produtos, processos e sistema um objetivo de cada interveniente na organização. 	<ul style="list-style-type: none"> • Delinear e aplicar uma estrutura de melhoria na organização. • Incutir nos colaboradores a ideia de necessidade de cada um contribuir para a melhoria global da organização. • Analisar os resultados obtidos de cada análise à qualidade com o objetivo de corrigir as falhas e melhorar a eficiência e a própria qualidade dos serviços. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vantagens no desempenho devido a capacidades organizacionais melhoradas. • Desenvolvimento da capacidade de focar os esforços de melhoria de cada nível da organização para a sua estratégia global. • Melhoria na capacidade da reação a novas oportunidades.

Princípios da Certificação da Qualidade	Aplicação do princípio conduz a	Métodos utilizados	Principais benefícios
5. Abordagem da gestão como um sistema	<ul style="list-style-type: none"> • Desenhar um sistema capaz de atingir os objetivos da organização da forma mais eficiente possível, percebendo as dependências entre os diferentes processos do sistema. • Abordagens estruturadas capazes de harmonizar e integrar processos. • Transmitir uma melhor compreensão dos papéis e responsabilidades necessários para atingir os objetivos comuns e assim reduzir barreiras interfuncionais. • Perceber as capacidades da organização e as limitações em termos de recursos, antes de atuar. • Analisar e definir de que modo atividades específicas devem funcionar dentro de um sistema. • Melhoria contínua do sistema através de medições e processos de avaliação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenho de um sistema consciente das interdependências entre as diferentes áreas da organização e capaz de responder aos desafios da forma mais eficiente possível. • Definição de medidas de qualidade e realização periódica de análises com o objetivo de melhorar a eficiência do sistema. 	<ul style="list-style-type: none"> • Integração e alinhamento dos processos que melhor obtêm os resultados desejados. • Capacidade de combinar esforços para os processos chave. • Transmitir confiança para todas as partes interessadas, no que toca à consistência, eficácia e eficiência da organização. • Redução de barreiras interfuncionais.
6. Abordagem por processos	<ul style="list-style-type: none"> • Definir de forma sistemática as atividades necessárias para obter um determinado resultado. • Análise e medição das capacidades das atividades chave, estabelecendo responsabilidade e responsabilização na sua gestão. • Identificar as interfaces das atividades chave dentro e entre funções da organização. • Ter uma atenção especial aos recursos humanos e materiais e também aos métodos, capazes de influenciar as atividades mais importantes da organização. • Avaliar os riscos, consequências e impacto das atividades realizadas nos clientes, fornecedores e outras partes interessadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fazer uma análise dos fatores críticos (sejam eles humanos ou materiais) em cada atividade. • Analisar os impactos de cada uma das atividades realizadas, em especial para os clientes, colaboradores e fornecedores. • Desdobrar cada objetivo da organização em passos/tarefas necessários ao seu cumprimento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Baixos custos e tempos de atividade reduzidos através do uso eficiente dos recursos. • Resultados melhorados, consistentes e previsíveis. • Foco e prioridade nas oportunidades de melhoria.

Princípios da Certificação da Qualidade	Aplicação do princípio conduz a	Métodos utilizados	Principais benefícios
7. Abordagem à tomada de decisão baseada em factos	<ul style="list-style-type: none"> • Certificar que os dados e a informação são suficientes e fidedignos. • Tornar os dados acessíveis a quem necessita deles. • Analisar os dados e a informação usando métodos válidos. • Tomar decisões tendo por base um equilíbrio entre “o factual e a experiência/intuição”. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecimento de uma boa rede de análise, informação e pesquisa, por forma a obter informação em quantidade e em qualidade. • Fornecer os dados necessários a cada fase de um dado processo. • “Pesar” os dados factuais e a intuição para poder tomar decisões mais informadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Decisões informadas. • Maior capacidade de demonstração da eficácia de decisões passadas através da referência a registos atuais. • Melhor capacidade para rever, desafiar e mudar opiniões e decisões.
8. Relações mutuamente benéficas com os fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> • Definir relações equilibradas no que diz respeito a benefícios a curto e a longo prazo. • Partilha de conhecimento e recursos com os parceiros. • Identificar e seleccionar fornecedores chave. • Comunicação aberta e clara, partilhando informações e planos futuros. • Estabelecer atividades conjuntas de desenvolvimento e melhoria. • Inspirar, encorajar e reconhecer melhorias e sucessos dos fornecedores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Criar uma cultura de partilha de informação com os parceiros, incluindo os fornecedores. • Analisar e seleccionar os fornecedores mais importantes para a organização, propondo e desenvolvendo parcerias com os mesmos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Maior capacidade de criar “valor” para ambas as partes. • Flexibilidade e rapidez nas respostas conjuntas a mudanças no mercado ou necessidades e expectativas dos clientes. • Otimização de custos e recursos.

Nota. O SGQ foi implementado de acordo com os oito princípios da Certificação da Qualidade. Adaptado da “Quality management principles”, pela ISO, 2012, pp. 1-12.

Embora a norma em questão defina oito princípios, foram selecionados apenas quatro, uma vez que estes são os que estão mais diretamente relacionados com os colaboradores – o foco no cliente, a liderança, o envolvimento das pessoas e a melhoria contínua. Assim, e ao remover os outros princípios, foram removidas também as questões a eles associadas, resultando em 26 questões (localizadas na **Parte A** do questionário) distribuídas o mais equitativamente possível por estes quatro princípios, de forma a poder realizar, posteriormente, uma correta análise estatística dos dados obtidos. Como as questões associadas a estes princípios são as questões mais relacionadas com os colaboradores, estas são também as de resposta mais simples, facilitando o preenchimento do questionário e obtendo assim resultados mais fiáveis.

Em síntese, podemos dizer que na **Parte A** do questionário – **Satisfação – Enquanto colaborador da C.M. Águeda**, as questões que colocámos aos colaboradores da C.M. Águeda tiveram como base os princípios da qualidade total que orientaram a norma ISO 9001:2008. Como explicámos anteriormente, os colaboradores da autarquia foram inquiridos apenas sobre alguns desses princípios, uma vez que estes estão mais diretamente relacionados com os colaboradores (foco no cliente, liderança, envolvimento das pessoas e melhoria contínua) e por considerarmos que, assim, os colaboradores teriam mais facilidade em responder às questões, tornando o questionário mais fácil e rápido de responder cativando-os para acederem a responder ao mesmo. Assim, seguimos esta opção, não pela importância do princípio, mas sim pela facilidade de resposta por parte dos colaboradores. Abordámos, no questionário, os seguintes princípios e colocámos as respetivas questões aos colaboradores da C.M. Águeda: foco no cliente; liderança; envolvimento das pessoas e a melhoria contínua.

Quadro 6

Questões que compõem o questionário, segundo os princípios da qualidade total

Princípio	Itens do Questionário
1. Foco no cliente: é fundamental satisfazer os clientes a nível da qualidade para que os cidadãos tenham uma boa imagem da organização e por consequente se sintam mais satisfeitos e confiantes na instituição.	7. A imagem que os munícipes têm da C.M. Águeda. 11. O relacionamento da C.M. Águeda com os cidadãos. 21. A preocupação que a C.M. Águeda tem com a satisfação dos seus munícipes. 8. O impacto global da C.M. Águeda, nos cidadãos. 24. Como é feita a comunicação da C.M. Águeda para o exterior (cidadãos).

Princípio	Itens do Questionário
<p>2. Liderança: o líder tem a responsabilidade de priorizar quais os objetivos a atingir pela organização para alcançar a qualidade, bem como de motivar e envolver todos os seus colaboradores na organização.</p>	<p>3. O modo como é recompensado o meu esforço no trabalho. 13. A forma como são geridos os conflitos, queixas e problemas no trabalho. 20. O equipamento informático disponível para trabalhar na C.M. Águeda. 19. A forma como me foi dado a conhecer o processo de certificação. 26. Com o grau de atuação da minha chefia intermédia (direta) – dirigentes intermédios. 9. O conhecimento que tenho da política e dos objetivos da Qualidade da C.M. Águeda. 17. Com o grau de atuação da minha chefia de topo – dirigentes superiores 6. O conhecimento que tenho dos objetivos a alcançar pela C.M. Águeda. 16. A minha participação em ações de formação profissional.</p>
<p>3. Envolvimento das pessoas: a gestão da qualidade inclui a colaboração de todos os colaboradores, tendo em vista o aproveitamento das suas capacidades em benefício da organização.</p>	<p>1. O meu envolvimento no Sistema de Gestão da Qualidade. 10. A minha participação em atividades de melhoria da C.M. Águeda. 12. A minha participação em projetos de mudança na C.M. Águeda. 5. A aceitação, pela gestão de topo, de propostas e sugestões de melhoria, apresentadas pelos colaboradores. 23. Com o modo, como a informação interna é transmitida na C.M. Águeda.</p>
<p>4. Melhoria contínua: a organização necessita de estar permanentemente a manter ou exceder as expectativas dos seus clientes tendo em vista a qualidade do produto/serviço.</p>	<p>18. A Certificação da Qualidade – NP EN ISO 9001:2008 obtida pela C.M. Águeda. 25. As melhorias internas resultantes da Certificação da Qualidade 15. A igualdade de tratamento aos colaboradores. 22. As melhorias externas resultantes da Certificação da Qualidade. 4. As melhorias, a nível do desempenho profissional, introduzidas pela Certificação da Qualidade (progressão na carreira, remuneração...) 2. A introdução, na C.M. Águeda, de uma Cultura da Qualidade. 14. A introdução de novos métodos de trabalho.</p>

Nota. Questionários sobre a satisfação dos colaboradores da Câmara Municipal de Águeda.

A última pergunta do questionário sobre a satisfação dos colaboradores quanto ao, “grau de satisfação global com a C.M. Águeda”, é uma questão geral, fechando assim o questionário que engloba as restantes 26 questões distribuídas pelos quatro princípios mencionados (cinco no primeiro; nove no segundo; cinco no terceiro; sete no quarto).

A mestranda fez o *download* da aplicação *Net Line Scrambler*, um aplicativo que permite baralhar a ordem das linhas presentes num texto. Com esta aplicação, foi possível trocar a ordem das questões presentes no questionário, com o objetivo de conseguir dados que permitam, assim, efetuar uma análise estatística mais cuidada.

Na **Parte B – Informações Pessoais** dos colaboradores, nesta parte do questionário, recorreremos ao *website* da Direção Geral da Administração e do Emprego Público [DGAEP] – serviços de Recursos Humanos da Administração Pública (organismo que analisa o recrutamento de pessoal para a administração pública) – para podermos caracterizar da melhor forma os colaboradores da C.M. Águeda nas variáveis sociodemográficas – a Faixa Etária, o Grupo Profissional e o Escalão do Tempo de Serviço. Quanto às Habilitações Académicas, esta variável sociodemográfica foi definida de acordo com o Instituto Nacional de Estatística [INE], (2012) nos censos de 2011 com os resultados definitivos da população da região centro. As variáveis organizacionais (Divisão e a Unidade Técnica) foram definidas segundo o Despacho 1442/2013, de 23 de janeiro do Diário da República nº 16 – II Série, com as alterações posteriores, publicadas no Despacho nº 4398/2014, de 25 de março do Diário da República nº 59 – II Série, cumprindo a sua disposição de acordo com o organigrama da distribuição dos serviços municipais da C.M. Águeda. Desta forma, estas fontes permitem-nos uma recolha de dados mais ajustada. Assim:

- a estrutura etária utilizada no questionário foi baseada no relatório da Direção Geral da Administração e do Emprego Público da DGAEP, (2012) sobre o Balanço Social da Administração Pública. Os grupos etários definidos por este organismo são – dos 18 aos 24 anos, dos 25 aos 29 anos, dos 30 aos 34 anos, dos 35 aos 39 anos, dos 40 aos 44 anos, dos 45 aos 49 anos, dos 50 aos 54 anos, dos 55 aos 59 anos, dos 60 aos 64 anos e dos 65 aos 69 anos;
- as habilitações académicas foram baseadas no nível de instrução utilizado pelo INE (2012) nos resultados definitivos dos censos. Foram assim definidos os seguintes níveis de escolaridade – 4º ano, 6º ano, 9º ano, 11º ano, 12ºano, Bacharelato, Licenciatura, Mestrado e Doutoramento;
- os grupos profissionais basearam-se no mapa de efetivos da Administração Pública da DGAEP (2015) – Mapa de Pessoal – Dirigente superior, Dirigente intermédio, Técnico superior, Assistente técnico, Assistente operacional, Informático e Investigador. Porém, os grupos profissionais da C.M. Águeda são:

.....
 presidente; vereadores; chefe de gabinete; adjunto; secretárias; chefias de divisão municipais; chefias de unidades técnicas; técnico superior; coordenador técnico; assistente técnico; técnico de informática; fiscal municipal; encarregado operacional; fiscal de leituras; assistente operacional. O quadro seguinte faz a junção dos grupos profissionais de acordo com o mapa de efetivos da DGAEP (2015) com aqueles que foram comunicados pela C.M. Águeda;

Quadro 7

Categorização dos grupos profissionais da C.M. Águeda

Grupo Profissional/Carreira	Cargo/Categoria
Dirigente intermédio	<ul style="list-style-type: none"> • chefias de divisão municipais; • chefias de unidades técnicas.
Técnico superior	<ul style="list-style-type: none"> • técnico superior; • chefe de gabinete; • adjunto.
Assistente técnico	<ul style="list-style-type: none"> • coordenador técnico; • assistente técnico; • fiscal municipal; • secretárias.
Assistente operacional	<ul style="list-style-type: none"> • encarregado operacional; • fiscal de leituras; • assistente operacional.
Informático	<ul style="list-style-type: none"> • técnico de informática.

Nota. Quanto aos grupos profissionais de dirigentes superiores e dos investigadores, eles não existem nas unidades orgânicas da C.M. Águeda. Adaptado pela Câmara Municipal de Águeda.

- o escalão de tempo de serviço, de acordo com a antiguidade dos colaboradores, teve como base o mesmo relatório de Recursos Humanos da DGAEP (2012) – sobre o Balanço Social. Os intervalos de tempo utilizados no questionário foram os seguintes – dos 0 aos 4 anos, dos 5 aos 9 anos, dos 10 aos 14 anos, dos 15 aos 19 anos, dos 20 aos 24 anos, dos 25 aos 29 anos, dos 30 aos 34 anos, dos 35 aos 39 anos e dos 40 anos ou mais;
- as divisões e as unidades técnicas que compõem a C.M. Águeda estão definidas de acordo com o estipulado no Despacho nº 4398/2014, de 25 de março do Diário da República nº 59 – II Série – que já foi anteriormente mencionado. As alterações seguintes relativas ao organigrama da C.M. Águeda foram determinadas pelo Executivo Municipal no dia 18 de fevereiro de 2014 – estas

são as dez divisões e três unidades técnicas seguintes: divisão administrativa e financeira, que integra duas unidades técnicas (a administrativa e a de recursos humanos); divisão de manutenção de edifícios e equipamentos municipais; divisão de estaleiros e infraestruturas; divisão de proteção civil, espaços verdes e higiene pública; divisão de execução de obras municipais; divisão de gestão urbanística; divisão de desenvolvimento local; divisão de modernização administrativa, qualidade, auditoria, financiamentos e parcerias, que integra uma unidade técnica (de sistemas de informação geográfica); divisão de tecnologias de informação; divisão de ambiente e sustentabilidade.

No último subponto da estrutura deste capítulo vamos incidir sobre a estatística e os procedimentos a serem utilizados no estudo, para que obtenhamos resultados conclusivos da investigação.

1.5 Análise dos Dados

Os procedimentos utilizados para o tratamento e a análise dos dados recolhidos através do questionário são do tipo quantitativo consubstanciando, assim, o método quantitativo.

No nosso trabalho, tendo em consideração os conceitos utilizados na formulação das hipóteses da investigação, o grupo de perguntas composto por 27 itens (26 questões sobre a certificação da qualidade e uma questão sobre a satisfação global com a C.M. Águeda) se encontra na **Parte A – Enquanto colaborador da C.M. Águeda** do questionário, são variáveis dependentes. Quanto à natureza são variáveis discretas e ordinais. As variáveis sociodemográficas e organizacionais, presentes na **Parte B – Informações Pessoais** do questionário são variáveis independentes, e quanto à natureza são variáveis nominais e qualitativas.

Por um lado, pretende-se analisar a influência das variáveis sociodemográficas e das variáveis organizacionais na satisfação dos colaboradores da C.M. Águeda e por outro lado, aferir a satisfação dos colaboradores desta Autarquia Local depois de implementado o SGQ na instituição. Assim, é possível dizer-se que há uma relação de dependência ou causalidade entre estas duas variáveis. De acordo com Bryman e Cramer (1993), esta associação só é possível quando existe uma relação entre o conjunto de valores apresentados por uma variável e o conjunto apresentado pela outra variável – face a estas duas variáveis iremos proceder a uma análise bivariada.

Os dados obtidos através dos questionários foram tratados informaticamente, através do *software* estatístico SPSS, na versão 22 lançada no dia 13 de agosto de 2013. A partir deste programa informático foram realizadas estatísticas descritivas através da tabela de frequências e estatísticas inferenciais através do teste de independência do Qui-Quadrado. Estes testes de independência do Qui-Quadrado indicam-nos se há relação, entre as variáveis (independentes e dependentes) mencionadas no penúltimo parágrafo deste subponto – porém o Qui-Quadrado tem como limitação não nos fornecer o grau de associação entre as variáveis (Pestana & Gageiro, 2008). Optámos por realizar a análise estatística apenas a partir deste teste estatístico porque este já nos fornecia as respostas que pretendíamos saber, tendo em conta os objetivos da investigação.

Considerando os objetivos do estudo e a natureza das variáveis foram obtidas tabelas de frequência das variáveis sociodemográficas e das variáveis organizacionais para caracterizar a amostra e tabelas de frequência para os níveis de satisfação com a certificação da qualidade e satisfação global com a C.M. Águeda. Para confirmar as hipóteses foram obtidas tabelas de dupla entrada ou tabelas de contingência com os testes de independência do Qui-Quadrado que é um teste não paramétrico ou de distribuição livre (Maroco, 2003). Segundo os autores, Pestana e Gageiro (2008) a hipótese nula do teste de independência, é utilizada para verificar se as variáveis são independentes ou não se influenciam.

Para valores de prova inferiores a 0,05 podemos rejeitar essa hipótese, assim fica comprovado como há relação entre as variáveis (sociodemográficas ou organizacionais) e a satisfação. Se o valor de prova for superior a 0,05 o grau de satisfação é estatisticamente igual entre os níveis (das variáveis sociodemográficas e ou organizacionais) desta forma, não existe associação entre as variáveis anteriormente mencionadas e a satisfação.

A escolha de realizar estes testes não paramétricos ou de distribuição livre anteriormente supracitados, advém do facto da nossa amostra em estudo não ser muito grande pois dispomos de 146 colaboradores. De acordo com Maroco (2003), os testes não paramétricos, que são baseados em contagem e não em parâmetros, podem ser mais adequados quando se trata de amostras de pequena e diferentes dimensões, em oposição aos testes paramétricos. Este tipo de testes dispensa uma caracterização precisa da distribuição da população amostrada (Bryman & Cramer, 1993). Desta forma,

analisámos as perguntas que constituem o questionário e depois procedemos à categorização das respostas dos inquiridos.

As estimativas obtidas através do SPSS garantem intervalos de confiança com 95% e um erro máximo de 4,9%. O processo de amostragem foi probabilística aleatória simples, sendo que a margem de erro foi calculada para o total da amostra e não para cada divisão da C.M. Águeda porque, o processo de amostragem não permitia controlar o número de colaboradores de cada divisão. (Malhotra, Baalbaki, & Bechwati, 2010).

No seguinte capítulo apresentamos o objeto empírico do estudo de caso, a C.M. Águeda e na segunda parte deste capítulo interpretamos os resultados adquiridos na investigação.

CAPÍTULO IV – ESTUDO DE CASO

1. Objeto Empírico do Estudo de Caso – C.M. Águeda

Ao longo deste capítulo damos a conhecer o nosso objeto de estudo: a C.M. Águeda – a sua missão, visão, objetivos estratégicos e analisamos a evolução da temática da qualidade na autarquia e, no segundo ponto deste capítulo discutimos os resultados obtidos nos questionários.

O objeto empírico analisado na presente Dissertação é a Câmara Municipal de Águeda. Localiza-se no centro do país e pertence ao distrito de Aveiro. Segundo Ladeira (1982), a região de Águeda é mencionada pela primeira vez no ano de 740, pelo nome: “Agatha” tendo o município de Águeda sido criado em 1834 e mais tarde, de acordo com o Portal Nacional [PN], (2015) Águeda foi elevada a cidade no dia 8 de julho de 1985. O presidente do executivo da C.M. Águeda atual, é o Dr. Gil Nadais, desde o mandato autárquico de 2006, sendo que o seu primeiro Presidente foi o Dr. António Breda em 1919 (Gomes, 2011).

Este município possui 47 729 habitantes (INE, 2012). De acordo com a CMA, (s.d.), a presente autarquia local é constituída pelas seguintes freguesias abaixo referidas, já com as devidas atualizações da Reforma Administrativa do Poder Local, a partir desde 2013 – União das freguesias: a) Aguada de Cima; b) Águeda e Borralha; c) Barrô e Aguada de Baixo; d) Belazaima do Chão, Castanheira do Vouga e Agadão; e) Fermentelos; f) Macinhata do Vouga; g) Préstimo e Macieira de Alcoba; h) Recardães e Espinhel; i) Travassô e Óis da Ribeira; j) Trofa, Segadães e Lamas do Vouga; k) Valongo do Vouga.



Figura 7. Freguesias que compõem o Município de Águeda. Adaptado da Câmara Municipal de Águeda, s.d..

O Manual de acolhimento da Câmara Municipal de Águeda (s.d.), tem definidos a missão, visão e os objetivos estratégicos a atingir pela organização e pelos seus colaboradores.

A C.M. Águeda comprometeu-se, segundo a sua missão, a tornar o seu território coeso, competitivo e contribuindo para uma boa qualidade de vida dos seus cidadãos, tendo em vista as suas expectativas e necessidades, beneficiando sempre como base o desenvolvimento sustentável.

Com a sua visão a autarquia pretende manter a tradição de um concelho com uma forte base industrial e empreendedora, ao mesmo tempo que o torna numa referência na Administração Pública pela sua inovação, competitividade, cultura, coesão social e territorial, com um estatuto de excelência capaz de se repercutir a nível nacional e internacional.

Foram definidos pela C.M. Águeda, como objetivos estratégicos a promoção da economia e do emprego, da preservação e conservação ambiental e incentivos para aumentar a motivação dos colaboradores, com o objetivo de desenvolver a qualidade de vida dos seus munícipes.

Posteriormente de apresentado o objeto empírico do estudo de caso, vamos analisar a evolução da qualidade da C.M. Águeda até à atualidade.

1.1 Evolução da Qualidade – C.M. Águeda

A Câmara Municipal de Águeda encontra-se neste momento na segunda fase do TQM. É importante ter em conta que são muito poucas as organizações públicas que se encontram nesta fase de progresso.

No que diz respeito à implementação de um SGQ na C.M. Águeda, esta teve como ambição principal a melhoria contínua da organização tanto a nível interno, no que diz respeito aos métodos de trabalho, como a nível externo, no que concerne à prestação do próprio serviço aos seus clientes/cidadãos. Desta forma, o propósito da criação do SGQ tem a ver com a satisfação da: gestão de topo; colaboradores; cidadãos; fornecedores e parceiros, mediante a disposição de meios financeiros e humanos; infraestruturas; serviços; entre outros (CMA, 2012).

A implementação do SGQ tem como base os oito princípios da Gestão da Qualidade, assim como, o estabelecimento de regulamentos e da aplicação de regras nos

serviços da C.M. Águeda. Assim, através destes aspetos conseguiu-se implementar e utilizar ferramentas da gestão nos serviços da Autarquia Local.

O processo de certificação para o desenvolvimento do SGQ, na C.M. Águeda, segundo o cumprimento dos requisitos da norma NP EN ISO 9001 iniciou-se em 2005. Porém, este sistema de gestão arrancou efetivamente em 2006 com um projeto de formação/ ação no âmbito do Programa de Formação para as Autarquias Locais (Programa FORAL). Este projeto foi desempenhado pela empresa Inova - Engenharia de Sistemas – certificada segundo os requisitos da APCER pela norma NP EN ISO 9001:2000. Desta forma, esta empresa exerceu funções de consultoria na C.M. Águeda na atividade da Gestão da Qualidade.

Naquela altura, a Inova prestou formação sobre qualidade a uma equipa multidisciplinar da C.M. Águeda composta por 34 colaboradores, provenientes maioritariamente da área urbanística e do gabinete de atendimento, ao mesmo tempo que implementavam a certificação na divisão de planeamento e gestão urbanística e no gabinete de atendimento ao munícipe. Inicialmente o responsável por esta equipa era a Arq.^a Marlene Marques – é atualmente Chefe da Divisão de Modernização Administrativa, Qualidade, Auditoria, Financiamentos e Parcerias. Depois passou a ser o Dr. Pedro Alves, que na altura ficou responsável pelo acompanhamento do processo de implementação (formação/ação) – na atualidade é Chefe da Divisão de Desenvolvimento Local. No momento presente a responsável por estas funções é a Eng.^a Sónia Marques, que assumiu a responsabilidade pelo processo de implementação a partir de junho de 2007. Ficou, assim, encarregue pela implementação da Gestão da Qualidade, iniciando-se pela primeira auditoria de certificação, assumindo o cargo de Responsável pela Gestão dos Sistemas de Gestão (Qualidade e Segurança da Informação) e pelas auditorias.

Para cumprir os requisitos da norma de referência NP EN ISO 9001, a C.M. Águeda teve que verificar quais eram os seus procedimentos e identificar quais eram os processos críticos e respetivos subprocessos da organização – esta análise realizou-se mediante a elaboração de fluxogramas para assim se poderem observar as principais atividades e a sua inter-relação, bem como analisar os pontos de decisão da organização (Marques, 2009). Seguidamente, foram definidos os passos necessários para a prossecução da implementação de um SGQ, na C.M. Águeda: delimitação da visão, missão e valores; definição do âmbito do SGQ; determinação da política da qualidade, objetivos estratégicos e metodologias, e elaboração de um plano de atividades.

No ano seguinte ao arranque da implementação do SGQ, realizou-se a primeira certificação na C.M. Águeda, certificada pela APCER pelo cumprimento dos requisitos do referencial normativo NP EN ISO 9001 nas seguintes áreas – licenciamento de loteamentos e obras particulares e no gabinete de atendimento ao munícipe, existente na altura (CMA, 2012). De acordo com Marques (2009) em 2008 a normalização segundo a norma de referência NP EN ISO 9001 expandiu-se para a totalidade dos serviços das áreas dos três departamentos da C.M. Águeda: administrativo e financeiro; planeamento, conceção, execução e gestão urbanística; manutenção e exploração.

Mais tarde, em 2012 o SGQ estendeu-se à totalidade dos serviços prestados à população pela C.M. Águeda. Observa-se no quadro a seguir a distribuição dos serviços na C.M. Águeda nos diversos pisos:

Quadro 8

Organização dos serviços da C.M. Águeda

Piso 1
<ul style="list-style-type: none">• arquivo;• cantina e bar;• estacionamento;• sala de formação;• serviço de metrologia.
Piso 2
<ul style="list-style-type: none">• ação social;• assembleia municipal;• associativismo;• comunicação social;• educação;• fiscalização;• gabinete de atendimento ao munícipe;• loja do cidadão.
Piso 3
<ul style="list-style-type: none">• administrativa e financeira;• apoio aos órgãos autárquicos e atos eleitorais;• contabilidade e contratação pública;• expediente geral;• presidência;• recursos humanos;• sala de reuniões do executivo;• salão nobre;• tecnologias de informação (informática);• vereação.
Piso 4
<ul style="list-style-type: none">• desenvolvimento local;• proteção civil, espaços verdes e higiene pública;• estaleiros e infraestruturas;• execução de obras municipais;

- gestão urbanística;
- manutenção de edifícios e equipamentos municipais;
- modernização administrativa, qualidade, auditoria, financiamentos e parcerias;
- secretaria de apoio técnico e administrativo;
- serviço de topografia e cartografia;
- serviço de informação geográfica.

Nota. A Câmara Municipal de Águeda é composta por quatro pisos. Adaptado do “Manual de acolhimento da Câmara Municipal de Águeda”, pela CMA, s.d., p. 12.

Devido ao sucesso da implementação do SGQ na gestão autárquica, a APCER reconheceu a C.M. Águeda pelo cumprimento dos requisitos da norma NP EN ISO 9001:2008, em maio de 2012 (CMA, 2012). Como já foi anteriormente referido a autarquia de Águeda, na atualidade, faz parte de um grupo restrito de autarquias a nível nacional que possui todos os serviços certificados segundo a norma NP EN ISO 9001:2008 (APCER, 2015).

Posteriormente a C.M. Águeda iniciou, em 2014, o desenvolvimento de auto-avaliação no sentido de efetuar uma nova candidatura ao segundo nível da EFQM (*Recognised for Excellence*)⁸, a qual pretende concretizar ainda este ano.

De seguida, procedemos à análise e interpretação dos resultados obtidos nos questionários dos colaboradores da C.M. Águeda.

2. Apresentação de Resultados

Com esta investigação procurámos estabelecer quais as variáveis que contribuem para a perceção diferenciada da satisfação dos colaboradores da C.M. Águeda com os aspetos relativos à certificação da qualidade que constam do questionário. Como as variáveis em estudo são ordinais ou nominais, foram obtidas tabelas de dupla entrada e o teste de independência do Qui-Quadrado (como já foi referido anteriormente no último subponto do capítulo anterior).

Neste ponto apresentamos os resultados obtidos no nosso estudo empírico através de quatro subpontos que descrevem a amostra, a análise das variáveis sociodemográficas, das variáveis organizacionais e um último subponto relativo à satisfação dos colaboradores da C.M. Águeda.

⁸ A EFQM possui três patamares de reconhecimento da qualidade numa organização: 1) *Committed to Excellence*; 2) *Recognised for Excellence*; 3) *EFQM Excellence Award*.

2.1 Caracterização da Amostra

De seguida apresentamos a amostra dos sujeitos que responderam ao questionário em análise. A amostra é constituída por 146 colaboradores da C.M. Águeda. Observou-se que não há uma grande disparidade no número de colaboradores que responderam ao questionário no que diz respeito à variável sexo, sendo que 47,3% dos inquiridos são do sexo “Masculino” e 41,1% são do sexo “Feminino”. De referir, que os restantes 11,6% não indicam o sexo.

Quanto à idade existem duas classes etárias com maior número de inquiridos, são elas – “Dos 35 aos 39 anos” com 14,4% e “Dos 50 aos 54 anos” com 18,5% dos sujeitos.

Na amostra existem 23,3% dos indivíduos que têm como habilitações académicas o “Secundário” e o mesmo número com “Licenciatura”.

No que diz respeito ao grupo profissional estão na sua maioria integrados na carreira de “Assistente operacional” 37,0% dos colaboradores da C.M. Águeda, e por 23,3% profissionais no posto de trabalho de “Assistente técnico”.

De referir ainda, termos constatado que os colaboradores que permanecem há mais tempo na autarquia local trabalham “Dos 10 aos 14 anos” com 17,1% e 13,7% “Dos 15 aos 19 anos”. Todavia não responderam 13,7% colaboradores.

No que diz respeito às divisões da estrutura organizacional da C.M. Águeda a que os inquiridos pertencem, há uma percentagem relevante (23,3%) de não respostas. Os inquiridos distribuíam-se da seguinte forma pelas divisões: 19,9% na divisão administrativa e financeira (DV-AF); 13% na unidade técnica de recursos humanos (UT-RH); 4,1% na unidade técnica de sistemas de informação geográfica (UT-SIG); e finalmente, 1,4% na divisão de tecnologias de informação (DV-TI). Porém, importa salientar que 52,1% dos colaboradores não quiseram responder a esta questão. Verificamos assim que há um aumento de não respostas nas variáveis organizacionais, mais concretamente nas unidades técnicas.

Quadro 9

Caraterização da amostra em função das variáveis sociodemográficas – o sexo, a faixa etária, as habilitações académicas, o grupo profissional e o escalão do tempo de serviço e das variáveis organizacionais consideradas – as divisões e as unidades técnicas

	Item	n*	%**
Sexo	Masculino	69	47,3%
	Feminino	60	41,1%
	Não responde	17	11,6%
	Total	146	100%
Faixa etária	Dos 18 aos 24 anos	1	0,7%
	Dos 25 aos 29 anos	5	3,4%
	Dos 30 aos 34 anos	14	9,6%
	Dos 35 aos 39 anos	21	14,4%
	Dos 40 aos 44 anos	14	9,6%
	Dos 45 aos 49 anos	15	10,3%
	Dos 50 aos 54 anos	27	18,5%
	Dos 55 aos 59 anos	20	13,7%
	Dos 60 aos 64 anos	6	4,1%
	Dos 65 aos 69 anos	0	0,0%
	Não responde	23	15,8%
	Total	146	100%
Habilitações académicas	4º ano	16	11,0%
	6º ano	12	8,2%
	9º ano	18	12,3%
	11º ano	4	2,7%
	12º ano	34	23,3%
	Bacharelato	2	1,4%
	Licenciatura	34	23,3%
	Mestrado	6	4,1%
	Doutoramento	0	0,0%
	Não responde	20	13,7%
	Total	146	100%
Grupo profissional	Dirigente superior	1	0,7%
	Dirigente intermédio	2	1,4%
	Técnico superior	32	21,9%
	Assistente técnico	34	23,3%
	Assistente operacional	54	37,0%
	Informático	0	0,0%
	Investigador	0	0,0%
	Não responde	23	15,8%
Total	146	100%	
Escalão do tempo de serviço	Dos 0 aos 4 anos	15	10,3%
	Dos 5 aos 9 anos	11	7,5%
	Dos 10 aos 14 anos	25	17,1%
	Dos 15 aos 19 anos	20	13,7%
	Dos 20 aos 24 anos	14	9,6%
	Dos 25 aos 29 anos	18	12,3%
	Dos 30 aos 34 anos	19	13,0%
	Dos 35 aos 39 anos	2	1,4%
	Dos 40 anos ou mais	2	1,4%
	Não responde	20	13,7%
Total	146	100%	
Divisão	Administrativa e financeira	29	19,9%

	Item	n*	%**
	Manutenção de edifícios e equipamentos municipais	12	8,2%
	Estaleiros e infraestruturas	14	9,6%
	Proteção civil, espaços verdes e higiene pública	14	9,6%
	Execução de obras municipais	5	3,4%
	Gestão urbanística	6	4,1%
	Desenvolvimento local	22	15,1%
	Modernização administrativa, qualidade, auditoria, financiamentos e parcerias	5	3,4%
	Tecnologias de informação	2	1,4%
	Ambiente e sustentabilidade	3	2,1%
	Não responde	34	23,3%
	Total	146	100%
Unidade técnica	Administrativa	45	30,8%
	Recursos Humanos	19	13,0%
	Sistemas de Informação Geográfica	6	4,1%
	Não responde	76	52,1%
	Total	146	100%

Nota. Número de colaboradores e população (n=146). *n= Tamanho da amostra; **%= Percentagem.

A partir deste momento procedemos ao início da discussão sobre os resultados que obtivemos a partir dos questionários preenchidos pelos colaboradores da C.M. Águeda. Para uma melhor compreensão das análises descritas convém referir que apenas constam das figuras apresentadas os itens que evidenciaram diferenças na satisfação dos colaboradores, estando os restantes resultados apresentados em quadros que constam dos anexos.

As figuras seguintes mostram a distribuição dos colaboradores que responderam às duas perguntas. Como a taxa de não respostas não é residual optamos por utilizar a classe das não respostas no cálculo do teste. Esta classe não aparece nas figuras para simplificarmos a análise dos resultados.

2.2 *Análise das Variáveis Sociodemográficas*

Neste subponto analisamos a influência das variáveis sociodemográficas – o sexo, a faixa etária, as habilitações académicas, o grupo profissional e o escalão do tempo de serviço – na satisfação, dos colaboradores da C.M. Águeda, com a Certificação da Qualidade (NP EN ISO 9001).

2.2.1 *Satisfação dos Colaboradores da C.M. Águeda em Função do Sexo*

A variável sexo (anexo C) interfere na satisfação dos colaboradores ao nível da aceitação, pela gestão de topo, de propostas ou sugestões de melhoria, apresentadas pelos colaboradores da autarquia: $\chi^2 (2, n=146)=0,016, p<0,05$, verificando-se um

maior número de homens nada (13%) e pouco satisfeitos (23,2%) do que as mulheres (3,3% nada e 5% pouco satisfeitas). Analisando as percentagens de maior satisfação verifica-se o contrário, ou seja, as mulheres estão em percentagem mais elevada, muito ou totalmente satisfeitas. Assim, relativamente a este item as mulheres tendem a sentir-se mais satisfeitas do que os homens.

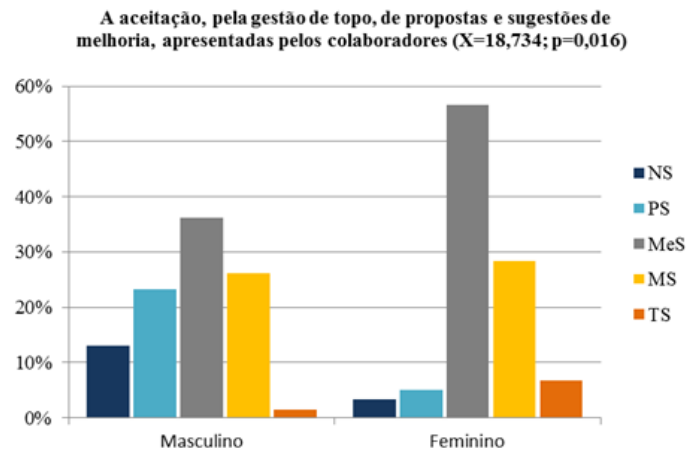


Figura 8 – Percentagem da distribuição dos sujeitos pelos níveis de satisfação segundo o sexo dos inquiridos (n=146). NS= Nada Satisfeito; PS= Pouco Satisfeito; MeS= Medianamente Satisfeito; MS= Muito Satisfeito; TS= Totalmente Satisfeito.

A figura seguinte evidencia que o sexo influencia também o impacto global da C.M. Águeda, nos cidadãos sendo o χ^2 (2, n=146)=0,019, $p<0,05$), pois regista maior número de homens pouco satisfeitos ou nada satisfeitos enquanto que evidencia maior percentagem de mulheres muito e totalmente satisfeitas.

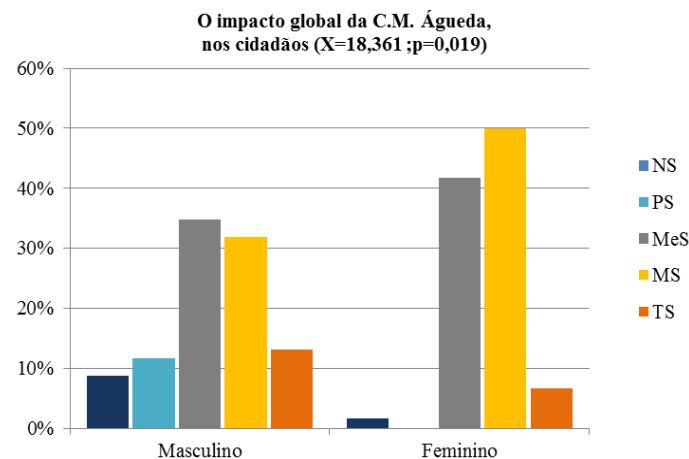


Figura 9. Percentagem da distribuição dos sujeitos pelos níveis de satisfação segundo o sexo dos inquiridos (n=146). NS= Nada Satisfeito; PS= Pouco Satisfeito; MeS= Medianamente Satisfeito; MS= Muito Satisfeito; TS= Totalmente Satisfeito.

Verificamos igualmente influencia da variável sexo sobre a percepção que os colaboradores têm da disponibilidade do equipamento informático para trabalhar na C.M. Águeda no qual o χ^2 (2, n=146)=0,008, $p<0,05$). Verifica-se (Figura 10) que existem mais homens menos satisfeitos com o equipamento do que as mulheres; 31,9% dos homens estão nada ou pouco satisfeitos e entre as mulheres essa percentagem é de 16,7%, havendo mais de 45% de mulheres muito satisfeitas com a disponibilidade do equipamento informático.

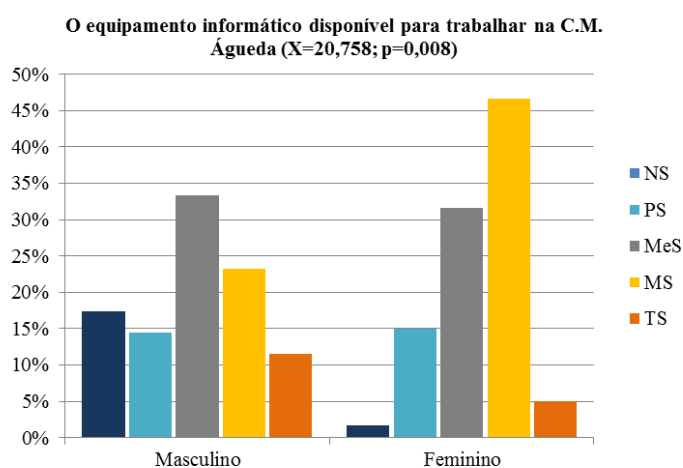


Figura 10. Percentagem da distribuição dos sujeitos pelos níveis de satisfação segundo o sexo dos inquiridos (n=146). NS= Nada Satisfeito; PS= Pouco Satisfeito; MeS= Medianamente Satisfeito; MS= Muito Satisfeito; TS= Totalmente Satisfeito.

Concluindo podemos afirmar que a H1 é confirmada, ou seja, a satisfação dos colaboradores da C.M. Águeda é diferente conforme o sexo.

Relativamente ao grau de satisfação global com a C.M. Águeda, não se observam diferenças significativas entre homens e mulheres pois o χ^2 (2, n=146)=0,564, $p>0,05$.

Antes de analisarmos os dados relativos à faixa etária (subponto 2.2.2), habilitações académicas (subponto 2.2.3) e grupo profissional (subponto 2.2.4), passamos a uma breve explicação.

As categorias, “Dos 65 aos 69 anos” e “Doutoramento”, não se encontram representadas por duas razões: ou ninguém respondeu nessas categorias, ou não existem sujeitos nesta categoria. Como são classes do fim da tabela, retirámo-las, para facilitar as análises. Caso contrário, teríamos uma linha só com zeros.

Sobre a categoria “Dirigente superior” e de “Investigador”, segundo informação concedida pela UT-RH da C.M. Águeda estes dois grupos profissionais não constam da classe laboral da autarquia, como já tinha sido anteriormente referido no capítulo III da página 63 no quadro 7. Porém, um colaborador respondeu “Dirigente superior”, poderíamos excluir esta categoria dos dados estatísticos, mas essa foi uma resposta de um colaborador e temos que considerar as respostas que nos foram dadas.

E quanto ao grupo profissional “Informático” esta classe laboral que faz parte do organigrama da C.M. Águeda, não faz parte da amostra que temos, embora também tenham participado no estudo. Estes profissionais sabem que com o cruzamento de poucas variáveis podemos identificar cada pessoa e que o inquérito deixa de ser anónimo. De realçar que esta perceção foi generalizada. Esta foi a informação que os inquéritos dos colaboradores nos deram e o erro não pode ser corrigido porque não depende de nós nem o podemos controlar.

2.2.2 Satisfação dos Colaboradores da C.M. Águeda em Função da Faixa Etária

Sobre a variável da faixa etária (anexo D) observamos que o nível de satisfação com a certificação de qualidade não varia significativamente, ou seja, apenas se conseguiu extrair a informação de que a satisfação dos sujeitos inquiridos, colaboradores da C.M. Águeda é independente da sua idade.

Concluindo podemos comprovar que a H2 é infirmada, ou seja, a satisfação dos colaboradores da C.M. Águeda não é diferente conforme a faixa etária em que se inserem.

2.2.3 Satisfação dos Colaboradores da C.M. Águeda em Função das Habilitações Académicas

No que se refere às habilitações académicas dos colaboradores (anexo E), constatou-se que estas influenciam alguns aspetos da satisfação dos colaboradores com a certificação da qualidade.

Por exemplo, no relacionamento da C.M. Águeda com os cidadãos o χ^2 (9, n=146)=0,012, $p<0,05$), verifica-se que os colaboradores com menos habilitações referem com maior frequência que estão nada ou pouco satisfeitos e os colaboradores com mais habilitações referem em maior percentagem estarem muito satisfeitos com este aspeto da certificação da qualidade. Como se pode verificar na *figura 11*, os colaboradores com habilitações superiores ao 12º ano referem estar muito satisfeitos

com o relacionamento que a sua Câmara tem com os cidadãos – são sempre mais de 40%, estando a maioria dos licenciados muito satisfeitos com este item (58,8%). Verifica-se, também, que não há avaliações de pouco ou nada satisfeitos nos colaboradores com o 11º ano, bacharelato e mestrado.

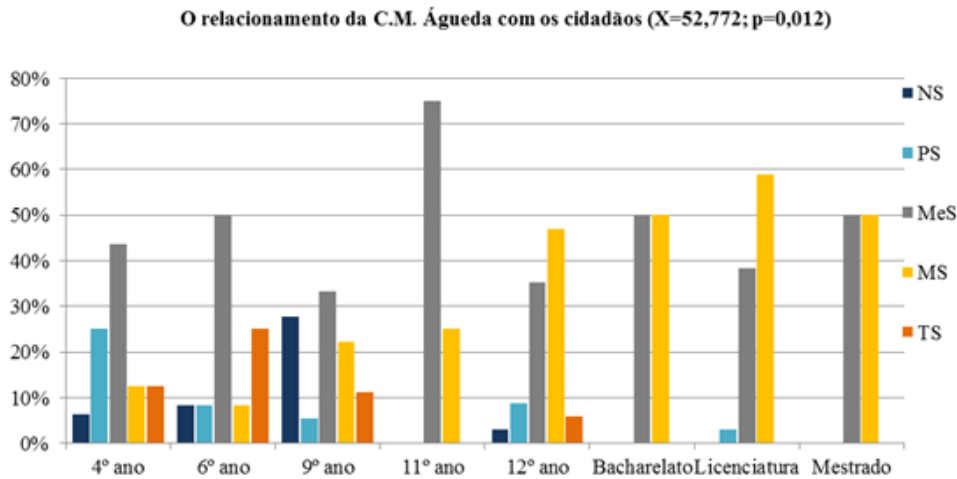


Figura 11. Percentagem da distribuição dos sujeitos pelos níveis de satisfação segundo as habilitações académicas (n=146). NS= Nada Satisfeito; PS= Pouco Satisfeito; MeS= Medianamente Satisfeito; MS= Muito Satisfeito; TS= Totalmente Satisfeito.

Averiguámos também a interferência desta variável com o grau de atuação da chefia de topo: $\chi^2(9, n=146)=0,010, p<0,05$. Os colaboradores com mais escolaridade sentem-se mais satisfeitos do que os colaboradores com menos escolaridade, apresentando estes valores mais elevados de pouco ou nada satisfeitos nos colaboradores com o 11º ano, bacharelato e mestrado.

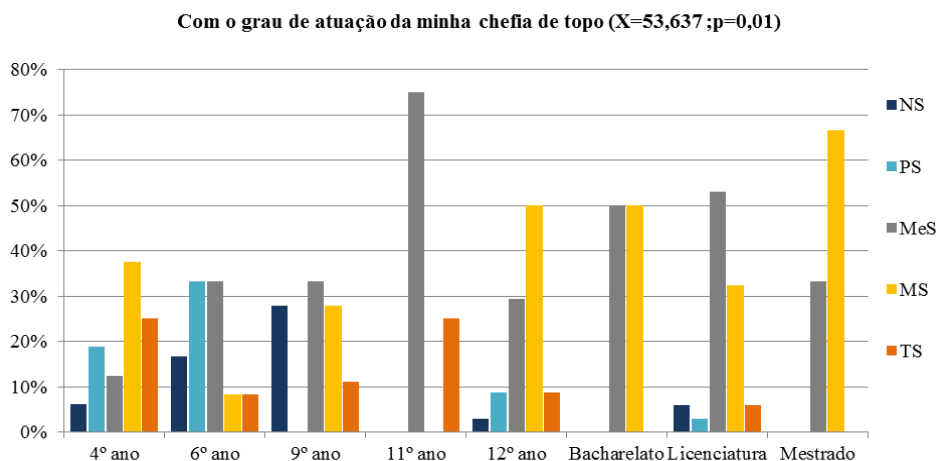


Figura 12. Percentagem da distribuição dos sujeitos pelos níveis de satisfação segundo as habilitações académicas (n=146). NS= Nada Satisfeito; PS= Pouco Satisfeito; MeS= Medianamente Satisfeito; MS= Muito Satisfeito; TS= Totalmente Satisfeito.

Também no que diz respeito ao grau de atuação da chefia intermédia se verificaram diferenças pois $\chi^2 (9, n=146)=0,036, p<0,05$). Observa-se na *figura 13* que há sempre pelo menos 20% dos colaboradores que afirma estar “Muito Satisfeito” (MS) com a sua chefia intermédia. Contudo, esta perceção é menor entre os colaboradores com escolaridade menor que o 9º ano. Estes, também referem menos vezes estar muito satisfeitos com a atuação da sua chefia intermédia, relativamente aos outros.

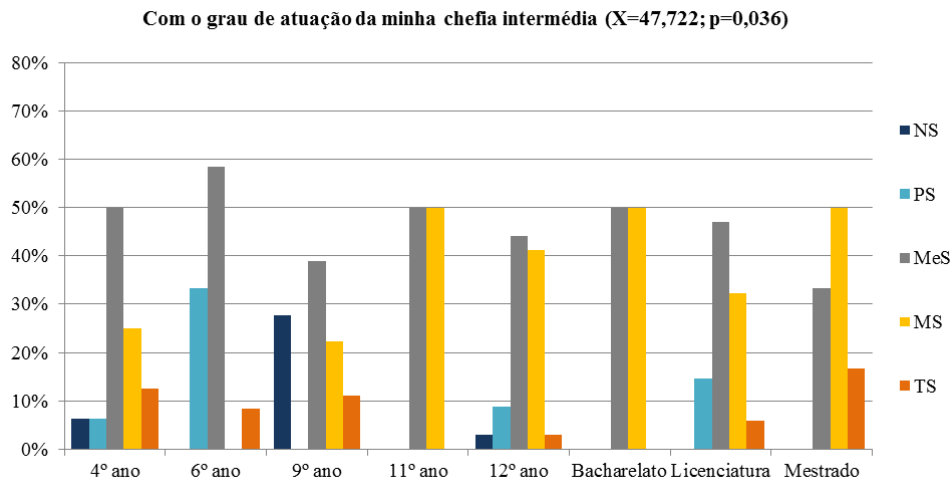
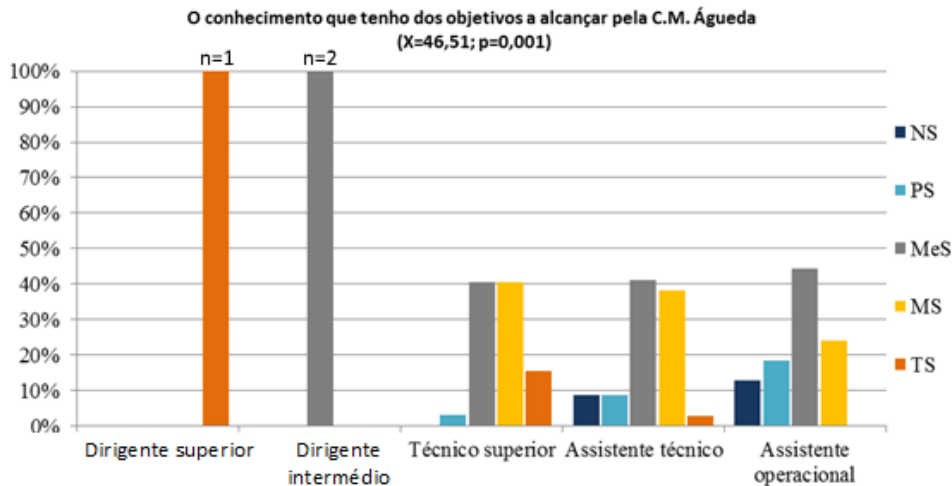


Figura 13. Percentagem da distribuição dos sujeitos pelos níveis de satisfação segundo as habilitações académicas (n=146). NS= Nada Satisfeito; PS= Pouco Satisfeito; MeS= Medianamente Satisfeito; MS= Muito Satisfeito; TS= Totalmente Satisfeito.

Concluindo podemos afirmar que a H3 é confirmada, ou seja, a satisfação dos colaboradores da C.M. Águeda é diferente conforme as habilitações académicas.

2.2.4 Satisfação dos Colaboradores da C.M. Águeda em Função do Grupo Profissional

O grupo profissional (anexo F) a que pertence o colaborador influencia a satisfação destes com a certificação da qualidade, nomeadamente no conhecimento que o colaborador tem dos objetivos a alcançar pela C.M. Águeda no qual o $\chi^2 (7, n=146)=0,001, p<0,05$). Como é visível no gráfico apresentado na *figura 14*, os técnicos superiores apresentam maior nível de satisfação (40% muito e 15,6% totalmente satisfeitos), com o conhecimento que têm dos objetivos a alcançar pela sua Câmara, havendo uma percentagem muito baixa de pouco satisfeitos e ninguém a manifestar-se nada satisfeito. Por outro lado, não há nenhum dos assistentes operacionais a manifestar-se totalmente satisfeito com o seu conhecimento acerca dos objetivos da sua Câmara Municipal.



⁹Figura 14. Percentagem da distribuição dos sujeitos pelos níveis de satisfação segundo o grupo profissional (n=146). NS= Nada Satisfeito; PS= Pouco Satisfeito; MeS= Medianamente Satisfeito; MS= Muito Satisfeito; TS= Totalmente Satisfeito.

Verifica-se que esta variável interfere na satisfação dos colaboradores no que se refere ao relacionamento da C.M. Águeda com os cidadãos sendo que o χ^2 (7, n=146)=0,028, $p<0,05$), pois apresenta igualmente uma tendência de menos satisfação entre os assistentes operacionais relativamente aos restantes grupos profissionais. Os técnicos superiores estão na sua maioria, mais de 60% satisfeitos com o relacionamento da sua Câmara com os cidadãos.

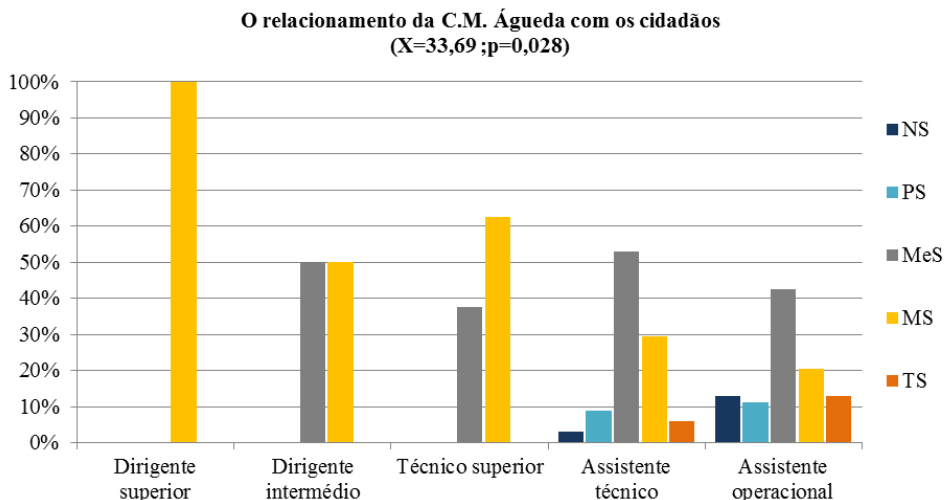


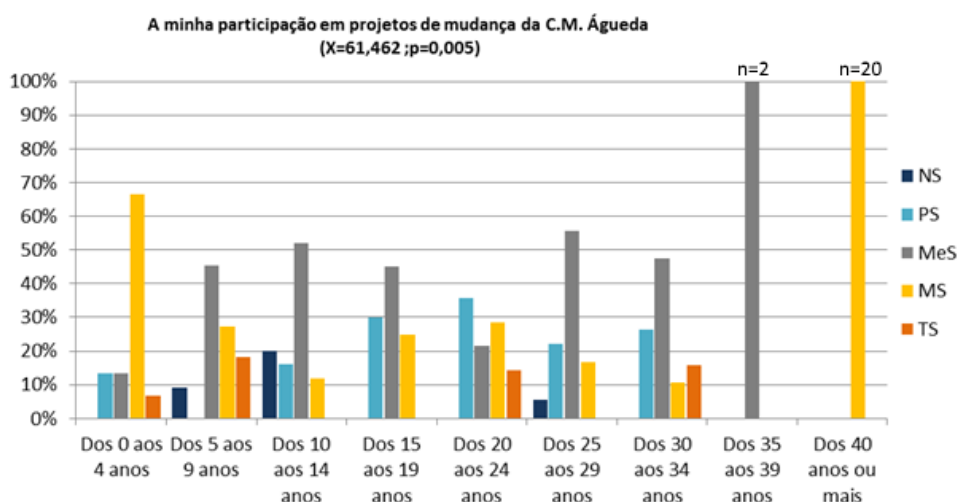
Figura 15. Percentagem da distribuição dos sujeitos pelos níveis de satisfação segundo o grupo profissional (n=146). NS= Nada Satisfeito; PS= Pouco Satisfeito; MeS= Medianamente Satisfeito; MS= Muito Satisfeito; TS= Totalmente Satisfeito.

⁹ Na classe dos dirigentes superiores apenas um indivíduo respondeu e na classe dos dirigentes intermédios dois indivíduos responderam a este item. Colocamos o número de sujeitos nessas barras para facilitar a interpretação dos resultados.

Concluindo podemos afirmar que a H4 é confirmada, ou seja, a satisfação dos colaboradores da C.M. Águeda é diferente conforme o grupo profissional a que pertencem.

2.2.5 Satisfação dos Colaboradores da C.M. Águeda em Função do Escalão do Tempo de Serviço

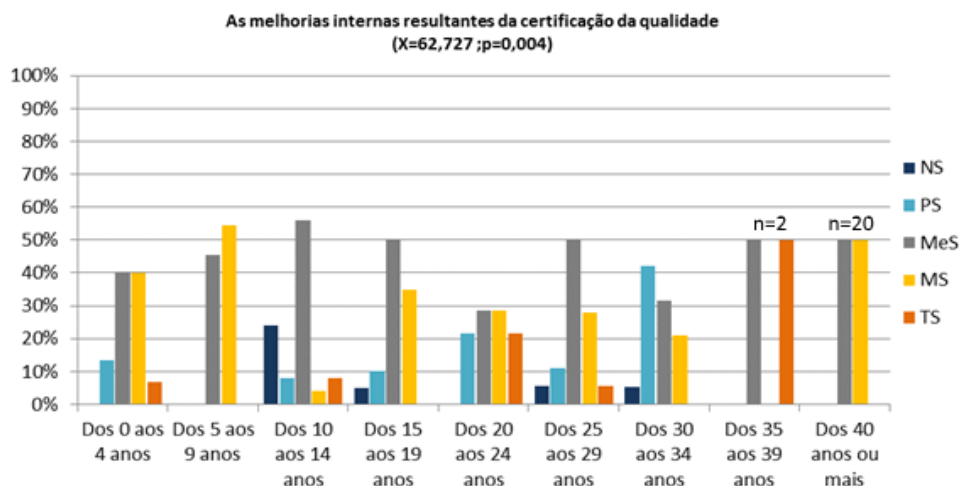
O escalão do tempo de serviço dos colaboradores (anexo G) afeta dois dos aspectos da satisfação com a certificação da qualidade sendo um deles a participação dos colaboradores em projetos de mudança da C.M. Águeda em que o χ^2 (9, n=146)=0,005, $p<0,05$). Os colaboradores contratados há menos de quatro anos são os que se sentem na sua maioria, acima de 60%, muito satisfeitos com a sua participação em projetos de mudança. Realça-se que há pelo menos 30% dos sujeitos respondentes que têm mais de 15 anos de serviços que estão pouco satisfeitos com a sua participação em projetos de mudança da C.M. Águeda.



¹⁰Figura 16. Percentagem da distribuição dos sujeitos pelos níveis de satisfação segundo o escalão do tempo de serviço (n=146). NS= Nada Satisfeito; PS= Pouco Satisfeito; MeS= Medianamente Satisfeito; MS= Muito Satisfeito; TS= Totalmente Satisfeito.

O outro aspeto é relativo às melhorias internas resultantes da certificação da qualidade o χ^2 (9, n=146)=0,004, $p<0,05$, em que 42,1% dos colaboradores com 30 a 34 anos de serviço respondem estar pouco satisfeitos com as referidas melhorias e em que mais de 50% dos colaboradores que têm de 5 a 9 anos de serviço se encontram muito satisfeitos.

¹⁰ Na classe dos 35 aos 39 anos dois indivíduos responderam e na classe dos 40 anos ou mais 20 indivíduos responderam a este item. Apresentamos o número de sujeitos nessas barras para uma maior clareza na visualização dos dados.



¹¹Figura 17. Percentagem da distribuição dos sujeitos pelos níveis de satisfação segundo o escalão do tempo de serviço (n=146). NS= Nada Satisfeito; PS= Pouco Satisfeito; MeS= Medianamente Satisfeito; MS= Muito Satisfeito; TS= Totalmente Satisfeito.

Concluindo podemos afirmar que a H5 é confirmada, ou seja, a satisfação dos colaboradores da C.M. Águeda é diferente conforme o escalão do tempo de serviço que detêm.

2.3 Análise das Variáveis Organizacionais

De seguida apresentamos os resultados da análise das variáveis organizacionais – as divisões e as unidades técnicas dos colaboradores da C.M. Águeda – na satisfação destes com a Certificação da Qualidade (NP EN ISO 9001).

2.3.1 Satisfação dos Colaboradores da C.M. Águeda em Função da Divisão a que Pertence

A divisão onde trabalha o colaborador da C.M. Águeda inquirido é uma variável organizacional que influencia a satisfação dos colaboradores relativamente a vários itens relativos à Certificação da Qualidade (NP EN ISO 9001) que irão ser analisados de seguida.

A divisão (anexo H) onde trabalha o colaborador está associada à satisfação deste com alguns aspetos da certificação da qualidade, nomeadamente no modo como é recompensado o esforço do colaborador no trabalho o χ^2 (10, n=146)=0,018, $p<0,05$). Assim, 33,3% dos colaboradores da divisão de manutenção de edifícios e equipamentos

¹¹ Na classe dos 35 aos 39 anos dois indivíduos responderam e na classe dos 40 anos ou mais 20 indivíduos responderam a este item. Apresentamos o número de sujeitos nessas barras para uma maior clareza na visualização dos dados.

municipais (DV-MEM) não estão nada satisfeitos; 42,9% dos colaboradores da divisão de estaleiros e infraestruturas (DV-EIE) e 41,4% dos colaboradores da DV-AF estão pouco satisfeitos com o modo como é recompensado o seu esforço no trabalho. Nas restantes divisões existem mais colaboradores nos níveis “Medianamente Satisfeito” (MeS), MS e “Totalmente Satisfeito” (TS).

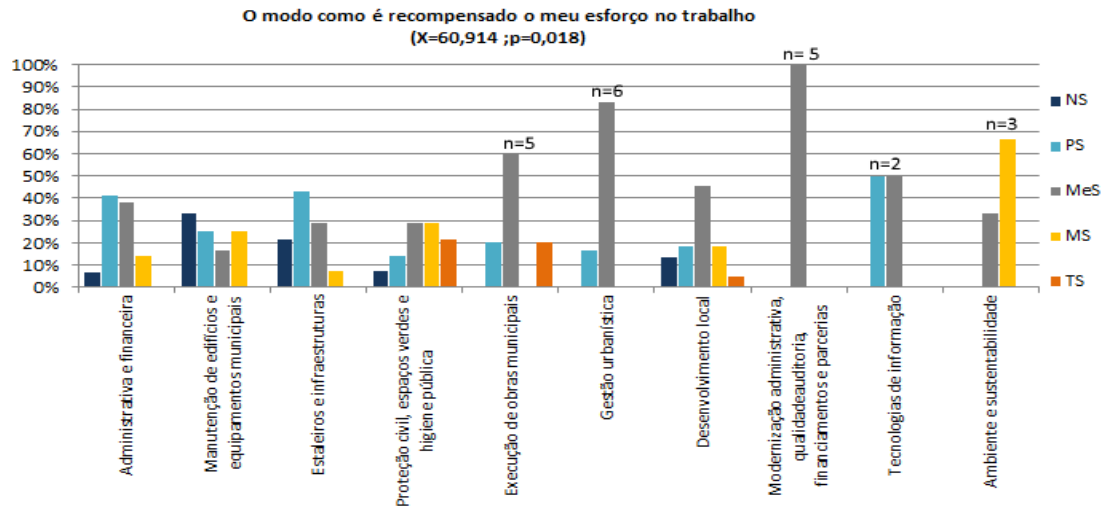


Figura 18. Percentagem da distribuição dos sujeitos pelos níveis de satisfação segundo o escalão do tempo de serviço (n=146). NS= Nada Satisfeito; PS= Pouco Satisfeito; MeS= Medianamente Satisfeito; MS= Muito Satisfeito; TS= Totalmente Satisfeito.

A divisão a que pertence o colaborador influencia, também, a satisfação deste com o conhecimento que possui sobre a política e dos objetivos da qualidade da C.M. Águeda o χ^2 (10, n=146)=0,027, $p<0,05$). Observando o gráfico da *figura 19*, verifica-se que 42,9% dos colaboradores dos Estaleiros e Infraestruturas se sentem “Nada Satisfeito” (NS) quando comparados com os restantes colaboradores que tendem a concentrar-se nos níveis MeS ou MS. Particularmente interessa observar que 40% dos colaboradores da divisão de modernização administrativa, qualidade, auditoria, financiamentos e parcerias (DV-MAF) se sentem totalmente satisfeitos em relação a este tópico.

Desta forma, podemos afirmar que os colaboradores que desempenham funções no exterior (Estaleiros e Infraestruturas e de Execução e Obras Municipais) e os que estão menos ligados aos decisores não se sentem tão satisfeitos com o conhecimento das políticas e objetivos da qualidade como os restantes colaboradores de outras divisões.

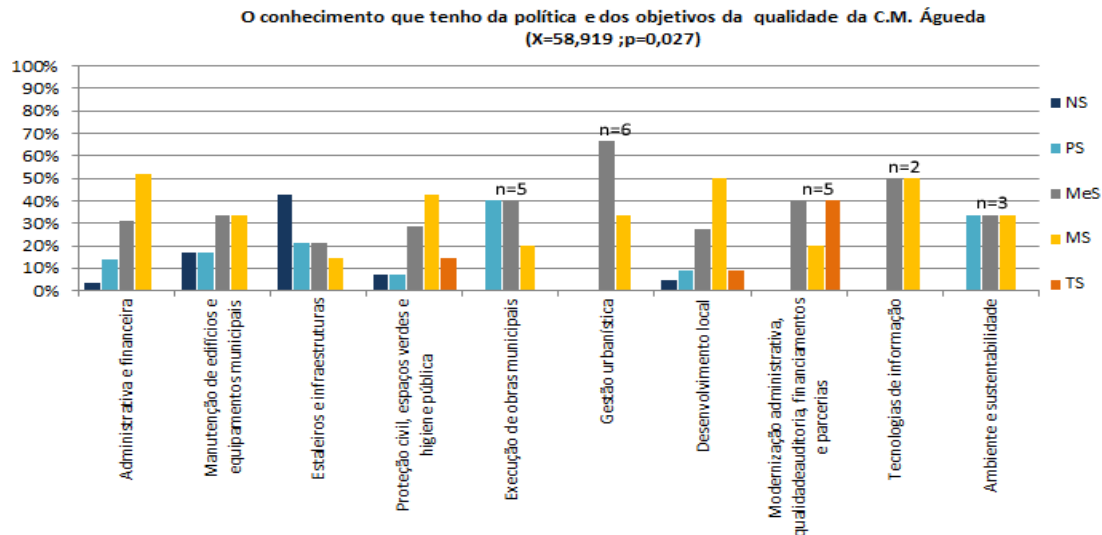


Figura 19. Percentagem da distribuição dos sujeitos pelos níveis de satisfação segundo a divisão (n=146). NS= Nada Satisfeito; PS= Pouco Satisfeito; MeS= Medianamente Satisfeito; MS= Muito Satisfeito; TS= Totalmente Satisfeito.

No que se refere ao relacionamento da C.M. Águeda com os cidadãos o χ^2 (10, n=146)=0,012, $p<0,05$), há 25% dos colaboradores da DV-MEM que estão nada satisfeitos e 35,7% dos colaboradores da DV-EIE estão pouco satisfeitos com a atuação da sua Câmara. Por outro lado, 80% dos colaboradores da DV-MAF se manifestam muito satisfeitos relativamente a este item.

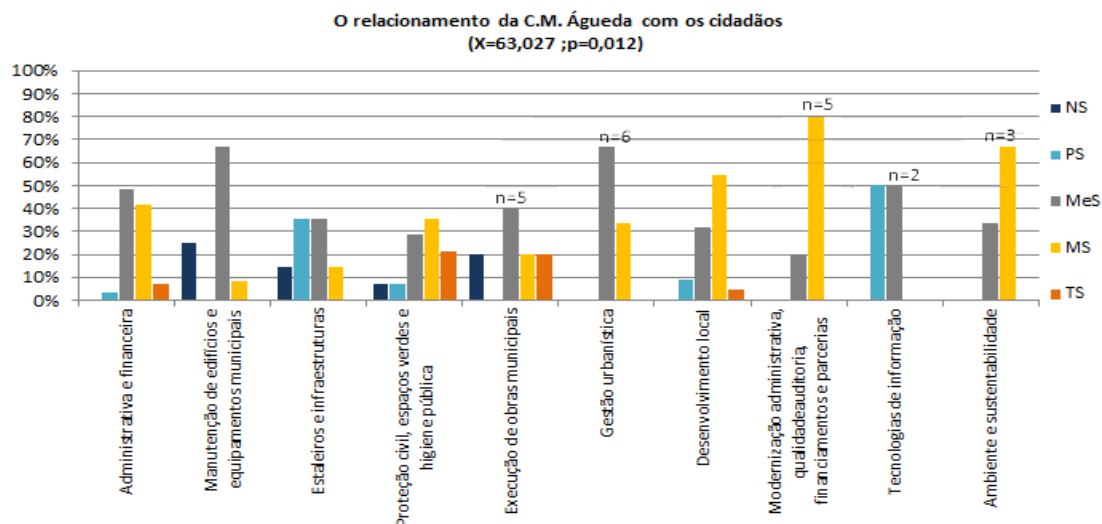


Figura 20. Percentagem da distribuição dos sujeitos pelos níveis de satisfação segundo a divisão (n=146). NS= Nada Satisfeito; PS= Pouco Satisfeito; MeS= Medianamente Satisfeito; MS= Muito Satisfeito; TS= Totalmente Satisfeito.

Relativamente à forma como a C.M. Águeda gere os seus conflitos, queixas ou problemas no trabalho o χ^2 (10, n=146)=0,004, $p<0,05$), verificou-se que entre os

colaboradores da DV-EIE 57,1% estão nada satisfeitos e na DV-MEM a grande parte dos colaboradores (acima de 40%) se manifestam “Pouco Satisfeito” (PS).

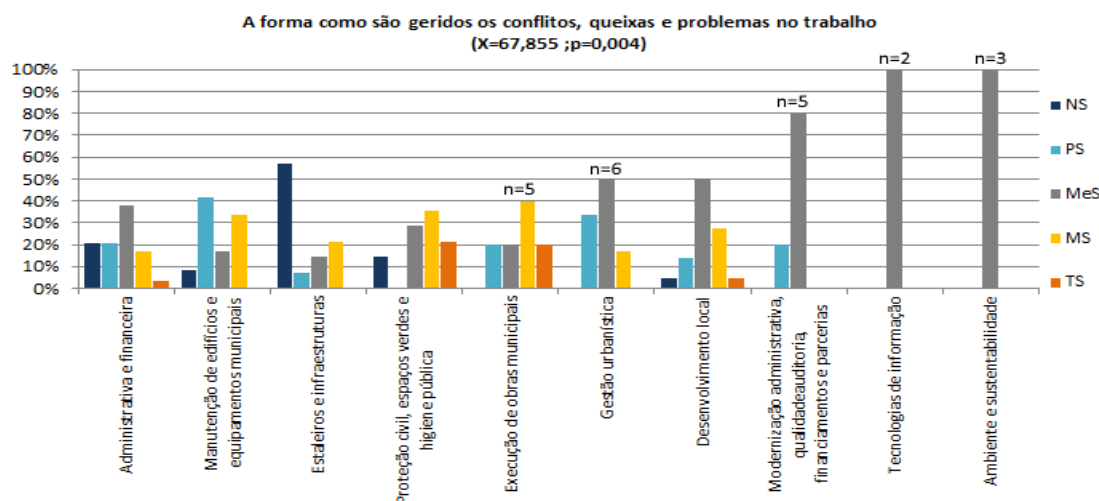


Figura 21. Percentagem da distribuição dos sujeitos pelos níveis de satisfação segundo a divisão (n=146). NS= Nada Satisfeito; PS= Pouco Satisfeito; MeS= Medianamente Satisfeito; MS= Muito Satisfeito; TS= Totalmente Satisfeito.

No que se refere à igualdade de tratamento aos colaboradores o χ^2 (10, n=146)=0,003, $p<0,05$), apontando para diferenças na satisfação dos colaboradores. Verifica-se que existem mais colaboradores das divisões AF, MEM e DV-EIE pouco ou nada satisfeitos com a igualdade de tratamento aos colaboradores, relativamente às outras divisões.

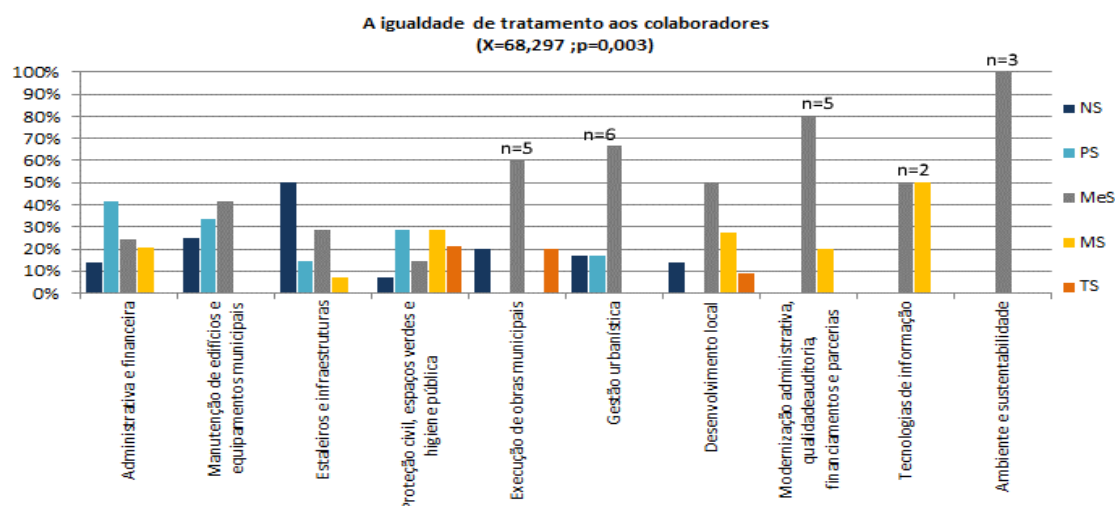


Figura 22. Percentagem da distribuição dos sujeitos pelos níveis de satisfação segundo a divisão (n=146). NS= Nada Satisfeito; PS= Pouco Satisfeito; MeS= Medianamente Satisfeito; MS= Muito Satisfeito; TS= Totalmente Satisfeito.

A satisfação dos colaboradores quanto ao grau de atuação da chefia de topo segundo o χ^2 (10, n=146)=0,025, $p<0,05$), é diferente nas diversas divisões da C.M. Águeda. A satisfação com a atuação da chefia de topo é mediana para a totalidade dos colaboradores dos departamentos de Gestão Urbanística e Tecnologias de Informação, e há 33,3% dos colaboradores da DV-MEM que estão pouco satisfeitos com esse item e 40% das Obras municipais estão pouco ou nada satisfeitos. Os restantes colaboradores concentram-se nos níveis mais elevados de satisfação.

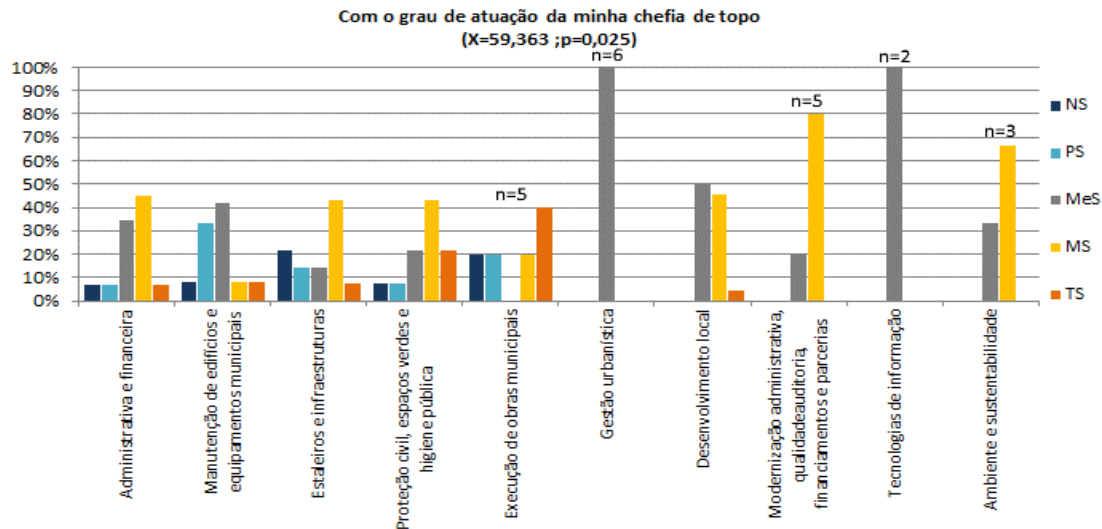


Figura 23. Percentagem da distribuição dos sujeitos pelos níveis de satisfação segundo a divisão (n=146). NS= Nada Satisfeito; PS= Pouco Satisfeito; MeS= Medianamente Satisfeito; MS= Muito Satisfeito; TS= Totalmente Satisfeito.

A satisfação dos colaboradores com a forma como foi dado a conhecer o processo de certificação o χ^2 (10, n=146)=0,033, $p<0,05$), é influenciada pela divisão a que pertencem, nomeadamente os colaboradores da DV-MEM, da DV-EIE e da divisão de execução e obras municipais (DV-EOM) sentem-se menos satisfeitos e respondem de forma consistente nos níveis NS ou PS em oposição aos restantes colaboradores que se sentem mais envolvidos no processo de certificação.

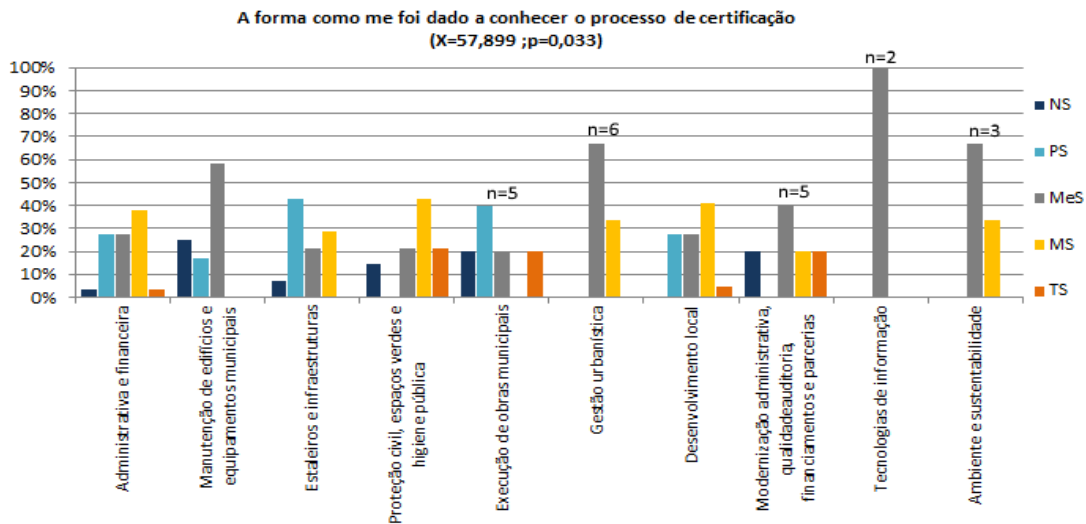


Figura 24. Percentagem da distribuição dos sujeitos pelos níveis de satisfação segundo a divisão (n=146). NS= Nada Satisfeito; PS= Pouco Satisfeito; MeS= Medianamente Satisfeito; MS= Muito Satisfeito; TS= Totalmente Satisfeito.

São os colaboradores das divisões AF, MEM, EIE e EOM os que estão menos satisfeitos com o equipamento informático disponível para trabalhar na C.M. Águeda em que o χ^2 (10, n=146)=0,018, $p<0,05$). Os restantes colaboradores estão mais satisfeitos porque respondem tendencialmente nos níveis MeS e MS.

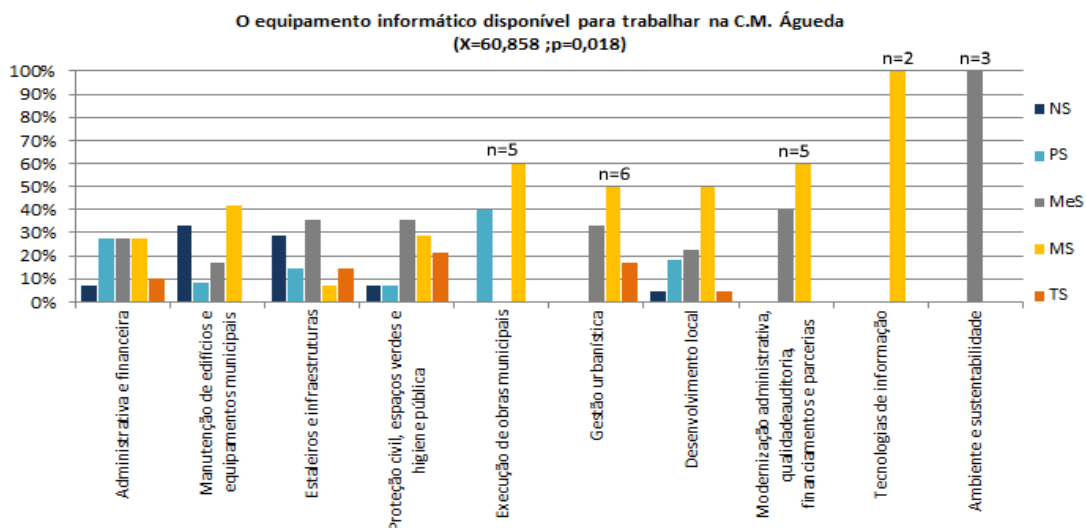


Figura 25. Percentagem da distribuição dos sujeitos pelos níveis de satisfação segundo a divisão (n=146). NS= Nada Satisfeito; PS= Pouco Satisfeito; MeS= Medianamente Satisfeito; MS= Muito Satisfeito; TS= Totalmente Satisfeito.

As melhorias internas que resultam da certificação da qualidade o χ^2 (10, n=146)=0,001, $p<0,05$), provocam nos colaboradores da divisão de proteção civil, espaços verdes e higiene pública (DV-PEH), DV-EOM, divisão de desenvolvimento

local (DV-DL) e da DV-MAF mais satisfação do que os colaboradores da DV-AF, DV-MEM e da DV-EIE, cujas respostas estão mais concentradas nos níveis PS ou MeS.

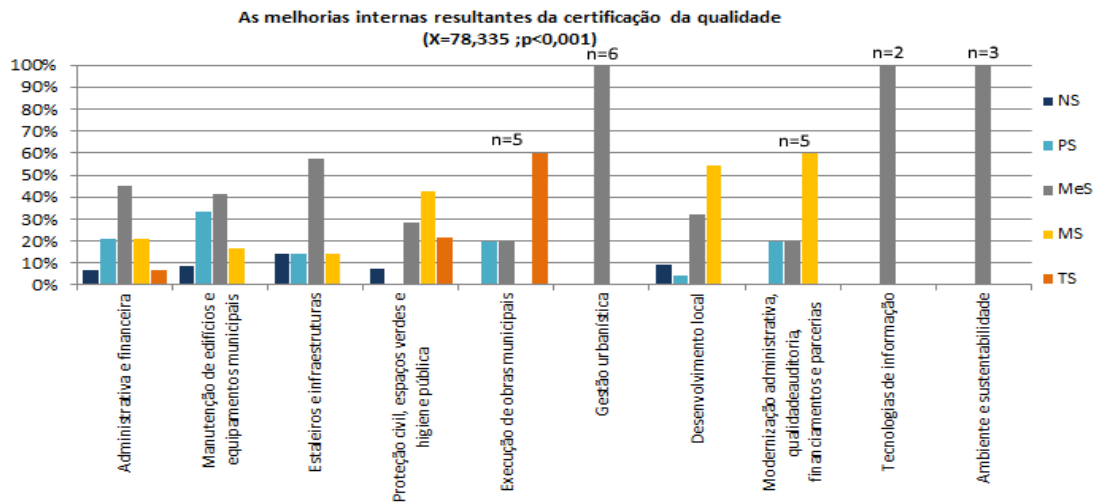


Figura 26. Percentagem da distribuição dos sujeitos pelos níveis de satisfação segundo a divisão (n=146). NS= Nada Satisfeito; PS= Pouco Satisfeito; MeS= Medianamente Satisfeito; MS= Muito Satisfeito; TS= Totalmente Satisfeito.

No que concerne ao grau de satisfação global da C.M. Águeda o χ^2 (10, n=146)=0,004, $p<0,05$), evidencia que há diferenças nos resultados, que serão uma consequência do conjunto de associações identificadas anteriormente, e que mostram que quase 50% dos colaboradores da DV-EIE estão pouco satisfeitos, sendo que os restantes colaboradores das restantes divisões revelam maior nível de satisfação.

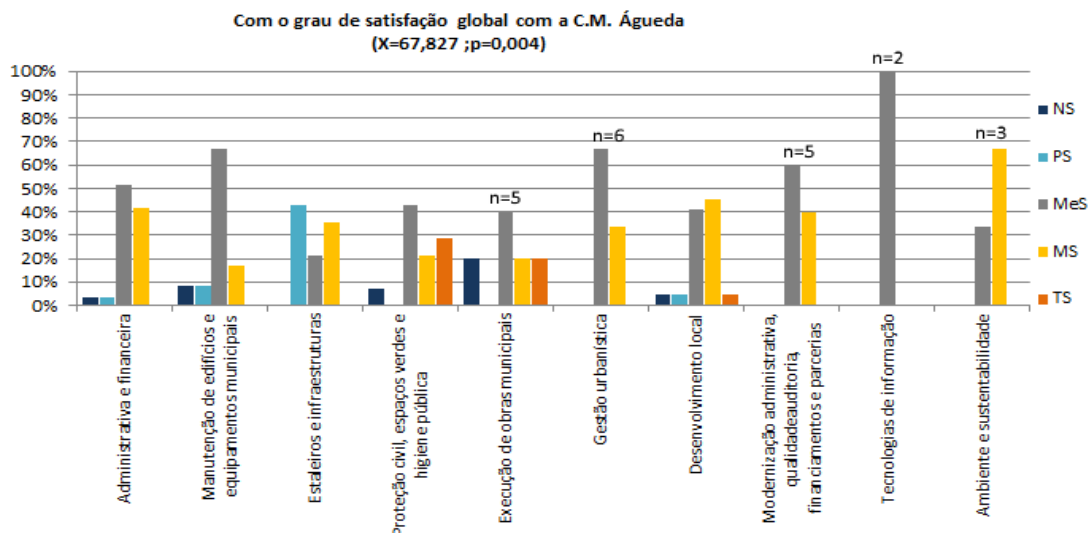


Figura 27. Percentagem da distribuição dos sujeitos pelos níveis de satisfação segundo a divisão (n=146). NS= Nada Satisfeito; PS= Pouco Satisfeito; MeS= Medianamente Satisfeito; MS= Muito Satisfeito; TS= Totalmente Satisfeito.

Concluindo podemos afirmar que a H6 é confirmada, ou seja, a satisfação dos colaboradores da C.M. Águeda é diferente conforme a divisão orgânica a que pertencem.

2.3.2 Satisfação dos Colaboradores da C.M. Águeda em Função da Unidade Técnica a que Pertence

A unidade técnica (anexo I) – a que o colaborador pertence está associada ao envolvimento no sistema de gestão da qualidade o χ^2 (3, n=146)=0,007, $p<0,05$. Verificou-se menos satisfação por parte dos colaboradores administrativos, pois 51,1% estão medianamente satisfeitos e maior satisfação entre colaboradores dos sistemas de informação geográfica uma vez que 66,7% estão muito satisfeitos, como se verifica na figura seguinte.

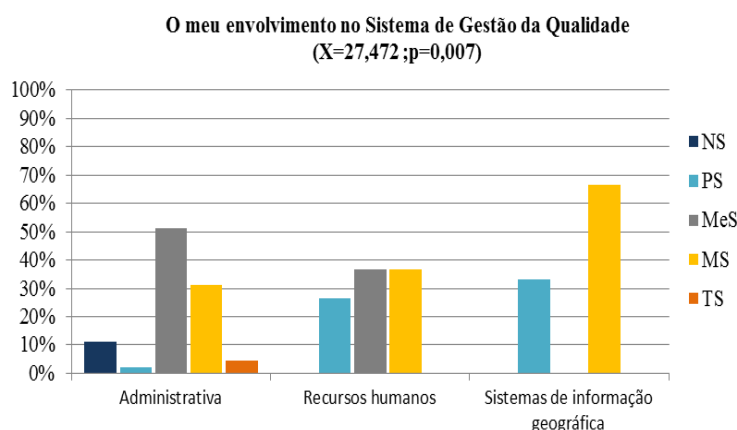


Figura 28. Percentagem da distribuição dos sujeitos pelos níveis de satisfação segundo a unidade técnica (n=146). NS= Nada Satisfeito; PS= Pouco Satisfeito; MeS= Medianamente Satisfeito; MS= Muito Satisfeito; TS= Totalmente Satisfeito.

Concluindo podemos afirmar que a H7 é confirmada, ou seja, a satisfação dos colaboradores da C.M. Águeda é diferente conforme a unidade técnica.

Do que acabámos de analisar podemos afirmar, em resumo que existem mais diferenças significativas na satisfação dos colaboradores da C.M. Águeda, nos aspetos abordados, tendo como referência as divisões de pertença dos mesmos do que em qualquer outro fator das variáveis organizacionais.

2.4 Satisfação dos Colaboradores da C.M. Águeda

Neste subponto pretendemos fazer uma análise descritiva da satisfação dos colaboradores da C.M. Águeda relativamente aos itens que integraram o questionário apresentado e respondido pelos mesmos.

Assim, analisamos em primeiro lugar as médias dos resultados obtidos em cada item do questionário utilizado para podermos lançar um olhar acerca da satisfação dos colaboradores e efetuar algumas reflexões sobre esses resultados.

Verifica-se que a média da satisfação dos colaboradores mais baixa se apresenta nos itens 4 (As melhorias, a nível do meu desempenho profissional, introduzidas pela Certificação da Qualidade (progressão na carreira, remuneração...), no item 15 (A igualdade de tratamento aos colaboradores) e no 3 (O modo como é recompensado o meu esforço no trabalho). Estes aspetos remetem para as políticas e práticas da gestão de recursos humanos na Administração Pública Local e não para práticas do executivo e dos diretores da C.M. Águeda. Assim, neste âmbito, o aumento da satisfação dos colaboradores da C.M. Águeda não depende de uma atuação do executivo municipal.

As médias mais elevadas relativas à satisfação dos colaboradores encontram-se no item 21 (A preocupação que a C.M. Águeda tem com a satisfação dos seus municípios), seguido pelo item 2 (A introdução, na C.M. Águeda, de uma Cultura da Qualidade), pelo item 18 (A Certificação da Qualidade-NP EN ISO 9001:2008 obtida pela C.M. Águeda) e o item 8 (O impacto global da C.M. Águeda, nos cidadãos). Todos estes aspetos são relativos a práticas organizacionais e a preocupações que a gestão de topo e os quadros dirigentes da C.M. Águeda têm com o alcance de patamares mais elevados de Qualidade. Assim, parece-nos que a C.M. Águeda tem tido uma atuação concertada em torno da Qualidade e que a mesma é percecionada de forma positiva pelos seus colaboradores.

Tabela 1

A média e desvio padrão da satisfação dos colaboradores com a C.M. Águeda (n=146)

Item	Média	Desvio padrão
1. O meu envolvimento no Sistema de Gestão da Qualidade	3,25	0,96
2. A introdução, na C.M. Águeda, de uma Cultura da Qualidade	3,45	0,92
3. O modo como é recompensado o meu esforço no trabalho	2,68	1,02
4. As melhorias, a nível do meu desempenho profissional, introduzidas pela Certificação da Qualidade (progressão na carreira, remuneração...)	2,41	1,05

Item	Média	Desvio padrão
5. A aceitação pela gestão de topo, de propostas e sugestões de melhoria, apresentadas pelos colaboradores	3,03	0,96
6. O conhecimento que tenho dos objetivos a alcançar pela C.M. Águeda	3,15	0,96
7. A imagem que os munícipes têm da C.M. Águeda	3,38	0,90
8. O impacto global da C.M. Águeda, nos cidadãos	3,41	0,92
9. O conhecimento que tenho da política e dos objetivos da qualidade da C.M. Águeda	3,16	1,04
10. A minha participação em atividades de melhoria da C.M. Águeda	3,25	0,94
11. O relacionamento da C.M. Águeda com os cidadãos	3,31	0,93
12. A minha participação em projetos de mudança da C.M. Águeda	3,05	0,95
13. A forma como são geridos os conflitos, queixas e problemas no trabalho	2,79	1,08
14. A introdução de novos métodos de trabalho	3,16	0,97
15. A igualdade de tratamento aos colaboradores	2,64	1,08
16. A minha participação em ações de formação profissional	2,75	1,10
17. Com o grau de atuação da minha chefia de topo	3,30	1,04
18. A Certificação da Qualidade - NP EN ISO 9001:2008 obtida pela C.M. Águeda	3,41	1,00
19. A forma como me foi dado a conhecer o processo de certificação	3,02	1,01
20. O equipamento informático disponível para trabalhar na C.M. Águeda	3,14	1,08
21. A preocupação que a C.M. Águeda tem com a satisfação dos seus munícipes	3,52	0,93
22. As melhorias externas resultantes da Certificação da Qualidade	3,21	0,87
23. Com o modo, como a informação interna é transmitida na C.M. Águeda	3,00	0,92
24. Como é feita a comunicação da C.M. Águeda para o exterior (cidadãos)	3,26	0,89
25. As melhorias internas resultantes da Certificação da Qualidade	3,09	0,98
26. Com o grau de atuação da minha chefia intermédia (direta) – dirigentes intermédios	3,25	0,90
27. O meu grau de satisfação global com a C.M. Águeda	3,28	0,84

Nota. Em geral estes itens a negrito valorizam a certificação da qualidade e a satisfação dos colaboradores em relação à própria autarquia, a maioria dos colaboradores se sentem satisfeitos com a imagem da C.M. Águeda ao nível dos munícipes e população em geral, assim como com a chefia direta.

Do conjunto de 27 itens, verifica-se que há 5 itens com pontuação inferior a 3 (que é o ponto central da escala utilizada no questionário) e que são: "A forma como são

geridos os conflitos, queixas e problemas no trabalho" (2,79); "A minha participação em ações de formação profissional"(2,75); "O modo como é recompensado o meu esforço no trabalho"(2,68),"A igualdade de tratamento aos colaboradores"(2,64) e "As melhorias, a nível do meu desempenho profissional, introduzidas pela Certificação da Qualidade (progressão na carreira, remuneração...)"(2,41). Estes itens apresentam, a média inferior ao ponto central o que significa que mais de metade dos colaboradores responderam entre pouco satisfeito e medianamente satisfeito. Assim, realçamos que estes são aspetos aos quais a gestão de topo e os dirigentes da C.M. Águeda devem prestar atenção embora, alguns deles tenham sido já atrás por nós referidos como não dependentes da vontade e atuação do executivo da Câmara.

Em segundo lugar, analisamos os desvios padrão dos resultados obtidos nos itens do questionário e tecer algumas considerações.

Averigua-se que a satisfação dos colaboradores tem valores de desvio padrão mais baixos no item 27 (O meu grau de satisfação global com a C.M. Águeda), no item 22 (As melhorias externas resultantes da Certificação da Qualidade) e no item 24 (Como é feita a comunicação da C.M. Águeda para o exterior (cidadãos)). Observámos assim que os colaboradores têm uma opinião muito parecida quanto a estes itens, ou seja, pode-se afirmar que há um grande consenso entre os colaboradores na sua opinião sobre estes aspetos.

Os desvios padrão com resultados superiores a nível da satisfação dos colaboradores verificam-se no item 16 (A minha participação em ações de formação profissional), de seguida o item 20 (O equipamento informático disponível para trabalhar na C.M. Águeda), o item 15 (A igualdade de tratamento aos colaboradores) e o item 13 (A forma como são geridos os conflitos, queixas e problemas no trabalho). Podemos concluir com estes dados, que há menor consenso nas respostas dadas pelos inquiridos nestes aspetos devido há grande variabilidade nos resultados obtidos o que nos é revelado pelo desvio padrão obtido.

No seguimento da nossa reflexão podemos verificar na tabela seguinte (anexo B) que existem 47,3% de colaboradores com um nível de satisfação global mediano o que nos pode indicar que a C.M. Águeda deve prestar atenção a este resultado no sentido de melhorar o nível de satisfação global dos seus colaboradores, aspeto este que é reforçado pelos 12,3% de colaboradores pouco ou nada satisfeitos. Consideramos,

assim, muito importante dar continuidade ao estudo aqui iniciado e tentar averiguar quais as causas que provocam este nível mediano de satisfação.

Tabela 2

Satisfação global dos colaboradores com a organização autárquica (n=146)

Item	Nada satisfeito	Pouco satisfeito	Medianamente satisfeito	Muito satisfeito	Totalmente satisfeito
	n* (% **)	n* (% **)	n* (% **)	n* (% **)	n* (% **)
27. O meu grau de satisfação global com a C.M. Águeda	6 (4,1%)	12 (8,2%)	69 (47,3%)	53 (36,3%)	6 (4,1%)

Nota. Número de colaboradores e população (n=146). *n= Tamanho da amostra; **%= Percentagem.

CONCLUSÃO

Nesta parte final da dissertação iremos sintetizar os aspetos mais relevantes da investigação, abordados ao longo dos quatro capítulos que a compõem. Uma vez que ao longo da mesma procurámos apresentar conclusões e discutir os resultados obtidos da investigação, neste momento vamos sublinhar os aspetos mais importantes.

Foi já explicado anteriormente que existe uma relação entre as variáveis em estudo e a problemática da qualidade, os conceitos da satisfação no trabalho e a qualidade e a certificação e entre todas estas variáveis e as sete hipóteses analisadas a partir do estudo de caso realizado na C.M. Águeda. No primeiro capítulo apresentámos o conceito da qualidade através de uma retrospectiva histórica, desde os pioneiros aos mais contemporâneos com diferentes opiniões sobre a sua definição. De seguida analisámos este conceito no setor público e no sector autárquico e, por fim, clarificámos também o sistema de qualidade e a certificação. No segundo capítulo abordámos a temática da satisfação no trabalho através da análise dos determinantes capazes de a influenciar e dos motivos que possam contribuir para a insatisfação tendo, por fim, associado, também, este conceito à qualidade. No terceiro capítulo explanámos como se desenvolveu o estudo e quais as metodologias utilizadas para a sua prossecução. No último capítulo descrevemos a C.M. Águeda e a forma como tem vindo a ser desenvolvida a gestão da qualidade na autarquia e finalizámos apresentando os resultados da investigação. Terminámos esta dissertação apresentando as conclusões.

Queremos clarificar também que, na primeira parte do questionário utilizado no estudo, a escala para medir a satisfação está empiricamente testada porque o questionário de recolha de dados aplicado nesta investigação tem por base um modelo de questionário de satisfação para colaboradores, em conformidade com os pressupostos da CAF (2013). Por outro lado, e como já foi mencionado anteriormente, está também de acordo com alguns princípios da gestão da qualidade (foco no cliente, liderança, envolvimento das pessoas, melhoria contínua) segundo a norma NP EN ISO 9001:2008 – que nós considerámos mais importantes para analisar tendo em conta os objetivos do estudo. Na segunda parte do questionário, é de frisar que as escalas das variáveis sociodemográficas foram baseadas nos serviços de recursos humanos da administração pública (2012) (a faixa etária, o grupo profissional e o escalão do tempo de serviço) – de seguida, e em cumprimento com o INE (2012) aplicaram-se as suas escalas para se identificar as habilitações académicas. No que toca às variáveis organizacionais, estas

assentam no organigrama que representa a estrutura organizacional da autarquia (2014) de modo a se poder identificar as divisões e unidades técnicas, que compõem a C.M. Águeda. Desta forma, as escalas utilizadas na segunda parte do questionário, construído por nós, também estão devidamente avaliadas e válidas.

No que se refere aos resultados obtidos podemos concluir, em primeiro lugar, que das sete hipóteses por nós colocadas, à partida para a nossa investigação, apenas uma, a hipótese relativa à faixa etária dos colaboradores, não foi confirmada. Assim, podemos concluir que, depois de realizada a investigação que tinha como finalidade perceber qual a influência das variáveis sociodemográficas e das variáveis organizacionais na satisfação dos colaboradores da C.M. Águeda, apenas a idade dos colaboradores não influencia a satisfação dos mesmos com a certificação da Qualidade, no que se refere aos diversos itens contidos nas afirmações do questionário.

Em segundo lugar, concluímos que a satisfação dos colaboradores da C.M. Águeda é diferente conforme o sexo a que pertencem, as habilitações literárias que detêm, o grupo profissional de pertença, o seu escalão de tempo de serviço, a divisão orgânica e a unidade técnica a que pertencem.

De forma geral podemos afirmar que o sexo influencia a satisfação dos colaboradores respondentes e assim, os homens estão menos satisfeitos do que as mulheres no que se refere à aceitação, pela gestão de topo, de propostas ou sugestões de melhoria, apresentadas pelos colaboradores da autarquia e à perceção que têm acerca do impacto global da C.M. Águeda nos cidadãos, com o equipamento informático disponível para trabalhar na C.M. Águeda.

Constatou-se que as habilitações académicas influenciam alguns aspetos da satisfação dos colaboradores com a certificação da qualidade, nomeadamente a perceção que os mesmos têm acerca do relacionamento da C.M. Águeda com os cidadãos, acerca do grau de atuação da chefia de topo e da chefia intermédia em que os colaboradores com menos habilitações se manifestam menos satisfeitos relativamente aos outros.

Também o grupo profissional a que pertence o colaborador influencia a satisfação destes com a certificação da qualidade, nomeadamente são os técnicos superiores a apresentar maior nível de satisfação com o conhecimento que têm dos objetivos a alcançar pela C.M. Águeda; os assistentes operacionais e os assistentes técnicos a manifestarem-se pouco ou nada satisfeitos quanto ao seu conhecimento sobre a política e os objetivos da qualidade da C.M. Águeda e mais de 60% dos técnicos

superiores a manifestarem-se satisfeitos com o relacionamento da sua Câmara com os cidadãos.

O tempo de serviço dos colaboradores influencia a satisfação destes relativamente à certificação da Qualidade, sendo os colaboradores contratados há menos de quatro anos os que se sentem muito satisfeitos com a sua participação em projetos de mudança e pelo menos 30% dos sujeitos respondentes que têm mais de 15 anos de serviço que estão pouco satisfeitos com a sua participação em projetos de mudança da C.M. Águeda. Também são os colaboradores com mais anos de serviço que se manifestam pouco satisfeitos com as melhorias internas resultantes da certificação da qualidade.

Quanto às variáveis organizacionais podemos concluir que é a divisão onde trabalha o colaborador a variável que influencia a satisfação dos colaboradores em mais itens relativos à Certificação da Qualidade. Assim, a divisão de pertença dos colaboradores influenciam a satisfação destes nomeadamente na perceção que os mesmos têm relativamente ao modo como é recompensado o esforço do colaborador no trabalho; no conhecimento que possui sobre a política e dos objetivos da qualidade da C.M. Águeda; no relacionamento da C.M. Águeda com os cidadãos; na forma como a C.M. Águeda gere os seus conflitos, queixas ou problemas no trabalho; à igualdade de tratamento aos colaboradores; ao grau de atuação da chefia de topo; à forma como foi dado a conhecer o processo de certificação e às melhorias internas que resultam da certificação da qualidade.

Em termos de síntese final, acerca das hipóteses de investigação que foram por nós formuladas, podemos afirmar que:

a) a satisfação dos colaboradores da C.M. Águeda é diferente conforme o sexo (H1 é confirmada) – as mulheres consideram que as suas opiniões são mais valorizadas pela gestão de topo do que os homens – estes estão menos satisfeitos com o equipamento disponível e com o impacto global da C.M. Águeda nos cidadãos;

b) a satisfação dos colaboradores da C.M. Águeda é diferente conforme a faixa etária em que os mesmos se inserem (H2 não é confirmada) – a faixa etária dos colaboradores da autarquia não influencia a sua satisfação com aspetos relacionados com a certificação da Qualidade;

c) a satisfação dos colaboradores da C.M. Águeda é diferente conforme as suas habilitações académicas (H3 é confirmada) – os colaboradores com mais habilitações

académicas estão mais satisfeitos com o relacionamento da C.M. Águeda com os cidadãos e com as chefias intermédias e de topo;

d) a satisfação dos colaboradores da C.M. Águeda é diferente conforme o grupo profissional a que pertencem (H4 é confirmada) – os assistentes técnicos e assistentes operacionais em geral estão menos satisfeitos que os restantes colaboradores, contudo diferenciam-se significativamente dos restantes quanto ao conhecimento que têm dos objetivos a atingir pela autarquia e da informação que possuem sobre a política e objetivos da qualidade da C.M. Águeda e, quanto à relação desta com os cidadãos;

e) a satisfação dos colaboradores da C.M. Águeda é diferente conforme o escalão do tempo de serviço que detêm (H5 é confirmada) – os colaboradores com menos tempo de serviço estão mais satisfeitos com a participação nos projetos de mudança e nas melhorias internas decorrentes do processo de certificação da qualidade;

f) a satisfação dos colaboradores da C.M. Águeda é diferente conforme a divisão orgânica a que pertencem (H6 é confirmada) – a divisão onde trabalham os colaboradores, é o conjunto de variáveis independentes que mais aspetos da satisfação influencia. Existem três grupos profissionais que estão menos satisfeitos são, os colaboradores da DV-MEM, da DV-EIE e, da DV-EOM, com o modo como são recompensados pelo seu esforço, pela forma como lhes foi dado a conhecer o processo de certificação e com a disponibilidade do equipamento informático para trabalhar na C.M. Águeda. Os colaboradores da DV-AF também estão menos satisfeitos que os restantes quanto ao modo como é recompensado o seu esforço no trabalho, porém estão mais satisfeitos que os outros colaboradores com a atuação da chefia intermédia, e com a C.M. Águeda;

g) a satisfação dos colaboradores da C.M. Águeda é diferente conforme a unidade técnica (H7 é confirmada) – os colaboradores administrativos estão menos satisfeitos com o seu envolvimento no sistema de gestão da qualidade enquanto que estão medianamente satisfeitos e têm uma maior satisfação, os colaboradores da unidade técnica de sistemas de informação geográfica.

Neste estudo concluímos, ainda, que quase metade dos colaboradores inquiridos se manifesta medianamente satisfeito de forma global com a C.M. Águeda.

Podemos, ainda, relacionar as conclusões retiradas a partir dos resultados dos dados recolhidos através dos questionários aos colaboradores da C.M. Águeda com a revisão de literatura realizada por nós.

A literatura consultada refere que quanto maiores forem os conhecimentos dos indivíduos, maior poder de autonomia e liberdade possuem na execução das suas tarefas, o que contribui para o seu envolvimento na tomada de decisão na autarquia, desta forma comprovamos que os seguintes determinantes, ritmo de trabalho e integração do colaborador no processo decisional, contribuem para a satisfação dos colaboradores, como já tinha sido concluído pelo investigador Francès (1982). Também será fácil perceber que por terem mais habilitações académicas poderão ter maior noção dos objetivos quer da organização quer do processo de certificação do que os colaboradores que detêm menos habilitações académicas. Assim, estes serão resultados que se prendem mais com questões individuais do que organizacionais.

Em determinados grupos profissionais como nos assistentes técnicos e assistentes operacionais, porventura devido à sua baixa escolaridade, poderá criar no colaborador uma qualquer forma de stress capaz de fomentar a insatisfação devido a sentimentos de ansiedade ou até mesmo de falta de confiança, tal como referiu Sarantakos (1996). Isto explica a insatisfação dos colaboradores (na sua maioria, os assistentes operacionais) da C.M. Águeda, quanto à forma como lhes foi dado a conhecer o processo de certificação e sobre a relação da organização com os cidadãos, devido à sua falta de ligação direta das suas tarefas com o cidadão comparando por exemplo, com os técnicos superiores, que no dia a dia lidam com o cidadão e conseguem, assim, ter esta perceção de forma mais clara.

De tudo o que foi dito, chegamos à conclusão que a C.M. Águeda ainda tem espaço para procurar melhorar a qualidade dos serviços de acordo com os princípios que constituem as normas de certificação ISO.

A partir da discussão dos resultados anteriormente mencionadas cremos ser pertinente apresentar aos dirigentes da C.M. Águeda algumas sugestões que possam ser úteis para o aumento da satisfação dos colaboradores em relação à Qualidade. Estas sugestões de melhoria são particularmente relevantes para os serviços e grupos profissionais que manifestaram níveis mais baixos de satisfação. Para os colaboradores existe a ideia que mais burocracia leva ao maior controlo e que a informação obtida por esta via poderá ser usada posteriormente para o avaliar, sendo, por isso, em geral, percecionada, apenas, como uma forma de controlo. Estes grupos profissionais, não trabalham no "edifício sede" e ficam distantes das fontes de informação, além disso podemos acrescentar, ainda, o facto de terem pouca escolaridade o que os pode levar a, ter mais receio de qualquer tipo de alteração no ambiente de trabalho vendo muitas

vezes as mudanças como ameaçadoras para a sua segurança no trabalho. Parece-nos adequado promover o aumento de ações de sensibilização e/ou formação que constituem uma mais-valia para a partilha de informação, e procurar a partir destas transmitir mais informação e conhecimentos sobre os objetivos da certificação da qualidade no sentido de esclarecer os colaboradores relativamente à importância da certificação da qualidade para si e para a autarquia, de modo a que o coletivo de trabalhadores comunique através da mesma linguagem e que seja, desta forma criada uma Cultura de Qualidade na C.M. Águeda.

Realça-se que aquando da análise descritiva dos resultados obtidos verificámos que o item que apresentou valores mais baixos na satisfação dos colaboradores foi relativo às melhorias, a nível do desempenho profissional dos colaboradores, introduzidas pela Certificação da Qualidade (progressão na carreira, remuneração...). É facilmente compreensível este resultado uma vez que na administração pública local quer a remuneração quer a progressão na carreira dos indivíduos está previamente determinada não havendo, no momento, nenhuma possibilidade de alteração. Pelo contrário, o item que apresentou valor de média de satisfação mais elevado foi relativo à preocupação que a C.M. Águeda tem com a satisfação dos seus munícipes que para nós também não causa qualquer estranheza uma vez que há na Câmara Municipal uma Cultura voltada para a satisfação dos seus munícipes.

O trabalho que aqui apresentamos tem, como qualquer outro, limitações. Procuramos expô-las de seguida bem como as propostas para futuras investigações que poderiam advir deste estudo de caso, e explicamos a utilidade prática da nossa investigação para a realidade portuguesa. Na recolha de dados alguns colaboradores não responderam às perguntas relativas à divisão e unidade técnica onde trabalham, provavelmente com receio da perda de anonimato. Esta realidade levantou problemas na primeira análise estatística realizada, dado o elevado número de não respostas nestas perguntas. Assim, optámos por incluir a categoria "Não responde" que representa os sujeitos que deliberadamente não indicaram resposta. Desta forma verificámos que uma das limitações deste estudo resulta do facto de termos integrado variáveis organizacionais e que a recolha destes dados possam ter colocado dúvidas aos respondentes quanto à garantia total de anonimato. Apesar desta limitação acreditamos que o estudo efetuado nesta entidade autárquica poderá conter informações relevantes para si mesma ficando-se a conhecer um pouco mais. Contudo, um estudo deste nível não se limita apenas à autarquia em causa mas também poderá ser importante para

outras autarquias portuguesas interessadas em conhecer um pouco mais a satisfação dos seus colaboradores relativamente à certificação da qualidade.

Consideramos que seria relevante este estudo, sobre a C.M. Águeda, ser complementado, no futuro com a realização de entrevistas aos dirigentes municipais e aos gestores de topo, para que assim se possa comparar diferentes perspetivas de opinião (as suas semelhanças e diferenças) e dessa forma, aprofundarmos o conhecimento sobre esta instituição autárquica. Embora este estudo apresente algumas limitações, achamos que forneceu conhecimentos úteis, sobre a satisfação com o trabalho e a certificação da qualidade na C.M. Águeda, como também informação importante sobre a gestão da qualidade e a sua relação com a satisfação no trabalho.

Para finalizar, gostaríamos de reforçar a ideia de que esta investigação não se esgota aqui, esperamos também com este estudo sensibilizar os académicos para a investigação ao nível autárquico, e mudar mentalidades no que diz respeito à qualidade e à satisfação no trabalho. E por último, mas não menos importante, informar a opinião pública (munícipes) sobre estas temáticas essenciais para o sucesso da Administração Pública Local Portuguesa.

BIBLIOGRAFIA

- Alcobia, P. (2011). Atitudes e satisfação no trabalho. In J. M. C. Ferreira, J. Neves & A. Caetano (Eds.), *Manual de psicossociologia das organizações* (pp. 317-346). Lisboa: Escolar Editora.
- António, N. S., & Teixeira, A. (2007). *Gestão da qualidade: De Deming ao modelo de excelência da EFQM*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Associação Portuguesa de Certificação. (2015). *Empresas certificadas: Norma NP EN ISO 9001:2008*. Lisboa: APCER.
- Bank, J. (1994). *The essence of total quality management*. London: Prentice Hall International. (Obra original publicada em 1992).
- Bhatti, N., Hashmi, M. A., Raza, S.A., Shaikh, F. M., & Shafiq, K. (2011). Empirical analysis of job stress on job satisfaction among University Teachers in Pakistan. *International Business Research*, 4 (3), 264-270. doi: 10.5539/ibr.v4n3p264.
- Bryman, A., & Cramer, D. (1993). *Quantitative data analysis for social scientists*. London: Routledge. (Obra original publicada em 1990).
- Bueno, M. (2003). Gestão pela qualidade total: Uma estratégia administrativa um tributo ao mestre do controle da qualidade Kaoru Ishikawa. *CEPPG Revista Catalão*, 8 (1), 127-170. Retrieved from <http://www.psicologia.pt/artigos/textos/A0210.pdf>.
- Câmara Municipal de Águeda (2012). *Certificação da qualidade: Autarquia de Águeda com todos os serviços certificados*. (documento online em http://www.cm-agueada.pt/frontoffice/pages/48?news_id=176#.VOt7gnysWSo, Acedido em 2014-11-19).
- Câmara Municipal de Águeda (s.d.). *Freguesias*. (documento online em <http://www.cm-agueada.pt/pages/83#.VMerzNKsWSp>, Acedido em 2015-01-27).
- Câmara Municipal de Águeda. (s.d.). *Manual de acolhimento da Câmara Municipal de Águeda*. Águeda: CMA.
- Câmara Municipal de Águeda (2014). *Manual do sistema de gestão: Estrutura organizacional do município*. (documento online em https://www.cm-agueada.pt/uploads/writer_file/document/2572/Manual_do_SG_R08.pdf, Acedido em 2015-10-08).
- Camões, P. J. (2012). O design de investigação. In H. C. Silvestre & J. F. Araújo (Eds.), *Metodologia para a investigação social* (pp. 103-119). Lisboa: Escolar Editora.

- Carapeto, C., & Fonseca, F. (2006). *Administração pública: Modernização, qualidade e inovação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Carmo, H., & Ferreira, M. M. (1998). *Metodologia da investigação: Guia para auto-aprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Churchill, G. (1995). *Marketing research: Methodological foundations*. Fort Worth: The Dryden Press.
- Cianfrani, C. A., & West, J. E. J. (2009). *Cracking the case of ISO 9001:2008 for manufacturing*. Milwaukee: ASQ Quality Press.
- Coutinho, C. P. (2011). *Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas: Teoria e prática*. Coimbra: Edições Almedina.
- Crosby, P. B. (1979). *Quality is free*. New York: McGraw-Hill.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: RH Editora.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. Boston: MIT/CAES.
- Deming, W. E. (1997). *The new economics for industry, government, education*. London: The MIT Press. (Obra original publicada em 1994).
- Direção Geral da Administração e do Emprego Público (2012). *Balanço social 2012*. (documento online em http://www.dgaep.gov.pt/upload//Instrumentos_Gestao/BS_2012.pdf, Acedido em 2015-02-04).
- Direção Geral da Administração e do Emprego Público (2014). *Mapa de efetivos 2015*. (documento online em http://www.dgaep.gov.pt/upload//Instrumentos_Gestao/Mapa_efetivos_1-1-2015.pdf, Acedido em 2015-02-04).
- Dray, A. (1995). *O desafio da qualidade na administração pública*. Lisboa: Editorial Caminho.
- Estrutura Comum de Avaliação (2013). *Questionário de satisfação para colaboradores*. (documento online em <http://www.caf.dgaep.gov.pt/media//Materiais%20apoio%20CAF%202013/Q%20Sat%20Colaboradores.doc>, Acedido em 2015-06-21).
- Faragher, E. B., Cass, M., & Cooper. C. L. (2005). The relationship between job satisfaction and health: A meta-analysis. *Occup Environ Med*, 62 (2), 105-112. doi: 10.1136/oem.2002.006734.

- Ferreira, V. (1986). O Inquérito por questionário. In A. S. Silva & J. M. Pinto (Eds.), *Metodologias das ciências sociais* (pp. 165-194). Porto: Edições Afrontamento.
- Fischer, G., Kirchner, A., Kaufmann, H., & Schmid, D. (2009). *Qualitätsmanagement: Arbeitsschutz und Umweltmanagement*. Haan-Gruiten. Verlag Europa-Lehrmittel Nourney, Vollmer GmbH & Co. KG. (Obra original publicada em 2008).
- Fortin, Marie-Fabienne (1999) *Le processus de la recherche – de la recherche à la conception*. Québec: Décarie. (Obra original publicada em 1996).
- Francès, R. (1982). *La satisfaction dans le travail et l'emploi*. Paris: Presses Universitaires de France. (Obra original publicada em 1981).
- Freire, J. (1993). *Sociologia do trabalho: Uma introdução*. Porto: Edições Afrontamento.
- Garvin, D. A. (1984). What does “product quality” really mean? *MIT Sloan Management Review*, 26 (1), 25-43. Retrieved from http://www.oqrm.org/English/What_does_product_quality_really_means.pdf.
- Gil, A. C. (1994). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. S. Paulo: Atlas.
- Gomes, A. F. (2011). *Memórias da república: A monarquia do norte*. Águeda: Anata.
- Instituto Nacional de Estatística (2012). *Censos 2011 – resultados definitivos: Região centro*. (documento online em http://censos.ine.pt/ngt_server/attachfileu.jsp?look_parentBoui=156645374&att_display=n&att_download=y, Acedido em 2015-09-13).
- Instituto Português de Acreditação (s.d.). *Reconhecimento internacional*. (documento online em <http://www.ipac.pt/ipac/recint.asp>, Acedido em 2015-06-09).
- Instituto Português da Qualidade (2015a). *Calendário PEX-SPQ 2015*. (documento online em http://www1.ipq.pt/PT/SPQ/PEX/PEX_SPQ/Pages/PEX-SPQ-2015.aspx, Acedido em 2015-06-03).
- Instituto Português da Qualidade (2015b). *Estratégia nacional*. (documento online em <http://www1.ipq.pt/pt/spq/pe/estrategia/Pages/Estrategia.aspx>, Acedido em 2015-06-03).
- International Accreditation Forum (2009). *Resultados esperados para a certificação acreditada de acordo com o referencial ISO 9001*. (documento online em http://www.ipac.pt/docs/publicdocs/outros/IAF_9001_Port.16.12.11_Med_res.pdf, Acedido em 2015-06-08).
- International Organization for Standardization (2012). *Quality management principles*. Genève: ISO.

- Ishikawa, K. (1982). *Guide to quality control*. Hong Kong: Asian Productivity Organization.
- Juran, J. M. (1979). *Juran's quality control handbook*. New York: McGraw-Hill.
- Ladeira, F. D. (Ed.). (1982). *Município de Águeda* (Vol. 1, p. 19). Águeda: Autor.
- Langhammer, S. (2011). *Quality management with ISO 9001 – How to implement a smart quality approach*. Retirado de endereço eletrónico Swiss Association for Quality and Management Systems (s.d.). (document online em http://www.sqs.com/de/download/Quality_Management_with_ISO_9001.pdf, Acedido em 2015-07-02).
- Las Casas, A. L. (2007). *Qualidade total em serviços: Conceitos, exercícios práticos*. São Paulo: Atlas.
- Leitão, J. (2009). *Empresas e certificação no contexto nacional e global*. Retirado do endereço eletrónico Portugal global (2009). (documento online em http://www.portugalglobal.pt/PT/PortugalNews/Documents/Revistas_PDFs/Portugalglobaln_11.pdf, Acedido em 2015-06-08).
- Lobo, R. N. (2010). *Gestão da qualidade*. São Paulo: Editora Érica.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction, In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1297-1349). Chicago: Rand McNally.
- Malhotra, N. K., Baalkaki, I. B., & Bechwati, N. N. (2010). *Marketing research: An applied orientation*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Maroco, J. (2003). *Análise estatística: Com utilização do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Marques, S. G. (2009). Qualidade: A jornada a caminho da excelência. *Interface Administração Pública*, 155, 28-31.
- Martinez, M. C., & Paraguay, A. I. B. B. (2003). Satisfação e saúde no trabalho: Aspectos conceituais e metodológicos. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 6, 59-78. doi: 10.11606.
- Menezes, L. M. de. (2012). Job satisfaction and quality management: An empirical analysis. *International Journal of Operations & Production Management*, 32 (3), 308-328. doi: 10.1108/01443571211212592.
- Navarro, E., Llinares, C., & Montañana, A. (2010). Factores de satisfacción laboral evocados por los profesionales de la construcción en la comunidad valenciana (España). *Revista de la Construcción*, 9 (1), 4-16. doi: 10.4067/S0718-915X2010000100002.

- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2008). *Análise de dados para ciências sociais – A complementaridade do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Pinto, A., & Soares, I. (2009). *Sistemas de gestão da qualidade: Guia para a sua implementação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Pires, A. R. (2012). *Sistemas de gestão da qualidade: Ambiente, segurança, responsabilidade social, indústria, serviços, administração pública e educação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Poléri, M. (2015). *Net line scrambler*. Retirado do endereço eletrónico Mediafire (2015). (documento online em http://www.mediafire.com/download/z6sq6k1pak93xkq/Net_Line_Scrambler.zip, Acedido em 2015-08-10).
- Portal Nacional (2015). *Águeda*. (documento online em <http://portalnacional.com.pt/aveiro/aguada/>, Acedido em 2015-02-04).
- Psomas, E. L. (2013). The effectiveness of the ISO 9001 quality management system in service companies. *Total Quality Management Et Business Excellence*, 24 (7-8), 769-781. doi: 10.1080/14783363.2013.791099.
- Psomas, E. L., Pantouvakis, A., & Kafetzopoulos, D. P. (2013). The impact of ISO 9001 effectiveness on the performance of service companies. *Managing Service Quality: An International Journal*, 23 (2), 149-164. doi: 10.1108/09604521311303426.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2008). *Manuel de recherche en sciences sociales*. Paris: Dunod. (Obra original publicada em 1988).
- Rocha, J. A. O. (2011). *Gestão da qualidade: Aplicação aos serviços públicos*. Lisboa: Escolar Editora.
- Silvestre, H. C., & Araújo, J. F. (2012). *Metodologia para a investigação social*. Lisboa: Escolar Editora.
- Stake, R. E. (1999). *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Morata.
- Tavares, G. (2014). *ISO 9001: 2015 esta disponível para consulta pública*. Retirado do endereço eletrónico DNV GL Business Assurance (2015). (documento online em <http://www.dnvba.com/br/Informacoes/noticias-press-releases/Pages/ISO-9001-2015.aspx>, Acedido em 2015-04-12).
- Yin, R. k. (2005). *Case study research: Design and methods*. Beverly Hills: Fage. (Obra original publicada em 1984).
- Zhu, Y. (2013). A review of job satisfaction. *Asian Social Science*, 9 (1), 293-298. doi: 10.5539/ass.v9n1p293.

LEGISLAÇÃO CONSULTADA

Decreto-Lei nº 166-A/99 de 13 de maio. Diário da República nº 111 – I Série A. Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros.

Decreto-Lei nº 302/99 de 6 de agosto. Diário da República nº 182 – I Série A. Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros.

Decreto-Lei nº 4/2002 de 4 de janeiro. Diário da República nº 3 – I Série A. Lisboa: Ministério da Economia.

Decreto-Lei nº 140/2004 de 8 de junho. Diário da República nº 47 – I Série A. Lisboa: Ministério da Economia.

Decreto-Lei nº 124/2005 de 4 de agosto. Diário da República nº 149 – I Série B. Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros.

Decreto-Lei nº 73/2014 de 13 de maio. Diário da República nº 91 – I Série. Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros.

Despacho nº 1442/2013 de 23 de janeiro. Diário da República nº 16 – II Série H. Águeda: Município de Águeda.

Despacho nº 4398/2014 de 25 de março. Diário da República nº 59 – II Série H. Águeda: Município de Águeda.

Resolução do Conselho de Ministros nº 90/2005 de 13 de maio. Diário da República nº 93 – I Série B. Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros.

ANEXOS

Anexo A – Questionário sobre a satisfação dos colaboradores da Câmara Municipal de Águeda

Este questionário, foi desenvolvido no âmbito da Dissertação de Mestrado em Administração e Gestão Pública, da Universidade de Aveiro, no Departamento de Ciências Sociais, Políticas e do Território. O objetivo deste questionário é o de perceber o grau de satisfação dos colaboradores da C.M. Águeda com as práticas de Gestão da Qualidade após a Certificação da Qualidade pela NP EN ISO 9001.

Não há **perguntas certas** ou **erradas** em relação a qualquer uma das questões apresentadas, o importante é a sua opinião pessoal e sincera. Informamos que os dados recolhidos são totalmente **anónimos** e **confidenciais**.

As perguntas presentes na **Parte A** deste questionário requerem uma apreciação quantitativa de acordo com os seguintes parâmetros (assinar com X a opção pretendida):

1 = Nada Satisfeito, 2 = Pouco Satisfeito, 3 = Medianamente Satisfeito, 4 = Muito Satisfeito, 5 = Totalmente Satisfeito.

Para responder às perguntas da **Parte B** assinale com X a opção que se adequa à sua situação.

Parte A – Satisfação – Enquanto colaborador da C.M. Águeda

O meu grau de satisfação com:	Grau de Satisfação				
	1	2	3	4	5
1. O meu envolvimento no Sistema de Gestão da Qualidade					
2. A introdução, na C.M. Águeda, de uma Cultura da Qualidade					
3. O modo como é recompensado o meu esforço no trabalho					
4. As melhorias, a nível do meu desempenho profissional, introduzidas pela Certificação da Qualidade (progressão na carreira, remuneração...)					
5. A aceitação, pela gestão de topo, de propostas e sugestões de melhoria, apresentadas pelos colaboradores					
6. O conhecimento que tenho dos objetivos a alcançar pela C.M. Águeda					
7. A imagem que os munícipes têm da C.M. Águeda					
8. O impacto global da C.M. Águeda, nos cidadãos					
9. O conhecimento que tenho da política e dos objetivos da Qualidade da C.M. Águeda					
10. A minha participação em atividades de melhoria da C.M. Águeda					
11. O relacionamento da C.M. Águeda com os cidadãos					
12. A minha participação em projetos de mudança na C.M. Águeda					
13. A forma como são geridos os conflitos, queixas e problemas no trabalho					
14. A introdução de novos métodos de trabalho					
15. A igualdade de tratamento aos colaboradores					
16. A minha participação em ações de formação profissional					
17. Com o grau de atuação da minha chefia de topo – dirigentes superiores					
18. A Certificação da Qualidade – NP EN ISO 9001:2008 obtida pela C.M. Águeda					
19. A forma como me foi dado a conhecer o processo de certificação					
20. O equipamento informático disponível para trabalhar na C.M. Águeda					
21. A preocupação que a C.M. Águeda tem com a satisfação dos seus munícipes					
22. As melhorias externas resultantes da Certificação da Qualidade					
23. Com o modo, como a informação interna é transmitida na C.M. Águeda					
24. Como é feita a comunicação da C.M. Águeda para o exterior (cidadãos)					
25. As melhorias internas resultantes da Certificação da Qualidade					
26. Com o grau de atuação da minha chefia intermédia (direta) - dirigentes intermédios					
O meu grau de satisfação global com a C.M. Águeda é	Grau de Satisfação				
	1	2	3	4	5

Parte B – Informações Pessoais

1. Sexo	
Masculino	
Feminino	

2. Faixa Etária	
Dos 18 aos 24 anos	
Dos 25 aos 29 anos	
Dos 30 aos 34 anos	
Dos 35 aos 39 anos	
Dos 40 aos 44 anos	
Dos 45 aos 49 anos	
Dos 50 aos 54 anos	
Dos 55 aos 59 anos	
Dos 60 aos 64 anos	
Dos 65 aos 69 anos	

3. Habilitações Académicas	
4º ano	
6º ano	
9º ano	
11º ano	
12º ano	
Bacharelato	
Licenciatura	
Mestrado	
Doutoramento	

4. Grupo Profissional	
Dirigente superior	
Dirigente intermédio	
Técnico superior	
Assistente técnico	
Assistente operacional	
Informático	
Investigador	

5. Escalão do Tempo de Serviço	
Dos 0 aos 4 anos	
Dos 5 aos 9 anos	
Dos 10 aos 14 anos	
Dos 15 aos 19 anos	
Dos 20 aos 24 anos	
Dos 25 aos 29 anos	
Dos 30 aos 34 anos	
Dos 35 aos 39 anos	
Dos 40 anos ou mais	

6. Divisão	
Administrativa e Financeira	
Manutenção de Edifícios e Equipamentos Municipais	
Estaleiros e Infraestruturas	
Proteção Civil, Espaços Verdes e Higiene Pública	
Execução de Obras Municipais	
Gestão Urbanística	
Desenvolvimento Local	
Modernização Administrativa, Qualidade, Auditoria, Financiamentos e Parcerias	
Tecnologias de Informação	
Ambiente e Sustentabilidade	

6.1. Unidade Técnica	
Administrativa	
Recursos Humanos	
Sistemas de Informação Geográfica	

Data: ___/___/_____

Muito obrigada pela sua colaboração.

Anexo B – Satisfação global dos colaboradores com a organização autárquica (n= 146)

Item	Nada satisfeito	Pouco satisfeito	Medianamente satisfeito	Muito satisfeito	Totalmente satisfeito
	n* (%**)	n* (%**)	n* (%**)	n* (%**)	n* (%**)
1. O meu envolvimento no Sistema de Gestão da Qualidade	9 (6,2%)	14 (9,6%)	67 (45,9%)	44 (30,1%)	12 (8,2%)
2. A introdução, na C.M. Águeda, de uma Cultura da Qualidade	7 (4,8%)	9 (6,2%)	55 (37,7%)	62 (42,5%)	13 (8,9%)
3. O modo como é recompensado o meu esforço no trabalho	21 (14,4%)	37 (25,3%)	60 (41,1%)	23 (15,8%)	5 (3,4%)
4. As melhorias, a nível do meu desempenho profissional, introduzidas pela Certificação da Qualidade (progressão na carreira, remuneração...)	38 (26%)	33 (22,6%)	54 (37%)	19 (13%)	2 (1,4%)
5. A aceitação, pela gestão de topo, de propostas e sugestões de melhoria, apresentadas pelos colaboradores	13 (8,9%)	20 (13,7%)	67 (45,9%)	41 (28,1%)	5 (3,4%)
6. O conhecimento que tenho dos objetivos a alcançar pela C.M. Águeda	11 (7,5%)	18 (12,3%)	62 (42,5%)	48 (32,9%)	7 (4,8%)
7. A imagem que os munícipes têm da C.M. Águeda	6 (4,1%)	11 (7,5%)	63 (43,2%)	54 (37%)	12 (8,2%)
8. O impacto global da C.M. Águeda, nos cidadãos	7 (4,8%)	10 (6,8%)	58 (39,7%)	58 (39,7%)	13 (8,9%)
9. O conhecimento que tenho da política e dos objetivos da Qualidade da C.M. Águeda	13 (8,9%)	20 (13,7%)	53 (36,3%)	51 (34,9%)	9 (6,2%)
10. A minha participação em atividades de melhoria da C.M. Águeda	9 (6,2%)	12 (8,2%)	70 (47,9%)	44 (30,1%)	11 (7,5%)
11. O relacionamento da C.M. Águeda com os cidadãos	9 (6,2%)	11 (7,5%)	61 (41,8%)	56 (38,4%)	9 (6,2%)
12. A minha participação em projetos de mudança na C.M. Águeda	8 (5,5%)	30 (20,5%)	63 (43,2%)	37 (25,3%)	8 (5,5%)
13. A forma como são geridos, os conflitos, queixas e problemas no trabalho	25 (17,1%)	23 (15,8%)	62 (42,5%)	30 (20,5%)	6 (4,1%)
14. A introdução de novos métodos de trabalho	12 (8,2%)	13 (8,9%)	71 (48,6%)	40 (27,4%)	10 (6,8%)
15. A igualdade de tratamento aos colaboradores	28 (19,2%)	31 (21,2%)	59 (40,4%)	22 (15,1%)	6 (4,1%)
16. A minha participação em ações de formação profissional	27 (18,5%)	24 (16,4%)	58 (39,7%)	32 (21,9%)	5 (3,4%)
17. Com o grau de atuação da minha chefia de topo – dirigentes superiores	13 (8,9%)	11 (7,5%)	54 (37%)	55 (37,7%)	13 (8,9%)
18. A Certificação da Qualidade – NP EN ISO 9001:2008 obtida pela C.M. Águeda	8 (5,5%)	12 (8,2%)	57 (39%)	50 (34,2%)	19 (13%)
19. A forma como me foi dado a conhecer o processo de certificação	12 (8,2%)	29 (19,9%)	57 (39%)	40 (27,4%)	8 (5,5%)
20. O equipamento informático disponível para trabalhar na C.M. Águeda	15 (10,3%)	20 (13,7%)	52 (35,6%)	48 (32,9%)	11 (7,5%)
21. A preocupação que a C.M. Águeda tem com a satisfação dos seus munícipes	6 (4,1%)	8 (5,5%)	55 (37,7%)	58 (39,7%)	19 (13%)
22. As melhorias externas resultantes	7	15	72	45	7

da Certificação da Qualidade	(4,8%)	(10,3%)	(49,3%)	(30,8%)	(4,8%)
23. Com o modo, como a informação interna é transmitida na C.M. Águeda	11 (7,5%)	25 (17,1%)	67 (45,9%)	39 (26,7%)	4 (2,7%)
24. Como é feita a comunicação da C.M. Águeda para o exterior (cidadãos)	8 (5,5%)	10 (6,8%)	74 (50,7%)	44 (30,1%)	10 (6,8%)
25. As melhorias internas resultantes da Certificação da Qualidade	12 (8,2%)	19 (13%)	67 (45,9%)	40 (27,4%)	8 (5,5%)
26. Com o grau de atuação da minha chefia intermédia (direta) – dirigentes intermédios	7 (4,8%)	15 (10,3%)	67 (45,9%)	48 (32,9%)	9 (6,2%)
27. O meu grau de satisfação global com a C.M. Águeda	6 (4,1%)	12 (8,2%)	69 (47,3%)	53 (36,3%)	6 (4,1%)

Nota. Número de colaboradores e população (n=146). *n= Tamanho da amostra; **%= Percentagem.

Anexo C – Distribuição dos sujeitos pelos níveis de satisfação segundo o sexo dos inquiridos (n=146)

Item		Sexo (%*)		
		Masculino	Feminino	Não responde
1. O meu envolvimento no Sistema de Gestão da Qualidade. ($X=14,775$; $p=0,064$)	NS	7 (10,1%)	1 (1,7%)	1 (5,9%)
	PS	9 (13%)	3 (5%)	2 (11,8%)
	MeS	23 (33,3%)	33 (55%)	11 (64,7%)
	MS	22 (31,9%)	20 (33,3%)	2 (11,8%)
	TS	8 (11,6%)	3 (5%)	1 (5,9%)
2. A introdução, na C.M. Águeda, de uma Cultura da Qualidade. ($X=14,09$; $p=0,079$)	NS	3 (4,3%)	1 (1,7%)	3 (17,6%)
	PS	7 (10,1%)	1 (1,7%)	1 (5,9%)
	MeS	27 (39,1%)	22 (36,7%)	6 (35,3%)
	MS	25 (36,2%)	30 (50%)	7 (41,2%)
	TS	7 (10,1%)	6 (10%)	0 (0%)
3. O modo como é recompensado o meu esforço no trabalho. ($X=10,152$; $p=0,255$)	NS	13 (18,8%)	3 (5%)	5 (29,4%)
	PS	17 (24,6%)	17 (28,3%)	3 (17,6%)
	MeS	25 (36,2%)	28 (46,7%)	7 (41,2%)
	MS	12 (17,4%)	9 (15%)	2 (11,8%)
	TS	2 (2,9%)	3 (5%)	0 (0%)
4. As melhorias, a nível do meu desempenho profissional, introduzidas pela Certificação da Qualidade (progressão na carreira, remuneração...). ($X=14,744$; $p=0,064$)	NS	25 (36,2%)	7 (11,7%)	6 (35,3%)
	PS	12 (17,4%)	18 (30%)	3 (17,6%)
	MeS	22 (31,9%)	24 (40%)	8 (47,1%)
	MS	9 (13%)	10 (16,7%)	0 (0%)
	TS	1 (1,4%)	1 (1,7%)	0 (0%)
5. A aceitação, pela gestão de topo, de propostas e sugestões de melhoria, apresentadas pelos colaboradores. ($X=18,734$; $p=0,016$)	NS	9 (13%)	2 (3,3%)	2 (11,8%)
	PS	16 (23,2%)	3 (5%)	1 (5,9%)
	MeS	25 (36,2%)	34 (56,7%)	8 (47,1%)
	MS	18 (26,1%)	17 (28,3%)	6 (35,3%)
	TS	1 (1,4%)	4 (6,7%)	0 (0%)
6. O conhecimento que tenho dos objetivos a alcançar pela C.M. Águeda. ($X=6,677$; $p=0,572$)	NS	7 (10,1%)	3 (5%)	1 (5,9%)
	PS	11 (15,9%)	4 (6,7%)	3 (17,6%)
	MeS	29 (42%)	27 (45%)	6 (35,3%)
	MS	19 (27,5%)	22 (36,7%)	7 (41,2%)
	TS	3 (4,3%)	4 (6,7%)	0 (0%)
7. A imagem que os munícipes têm da C.M. Águeda. ($X=13,235$; $p=0,104$)	NS	5 (7,2%)	1 (1,7%)	0 (0%)
	PS	6 (8,7%)	2 (3,3%)	3 (17,6%)
	MeS	28 (40,6%)	27 (45%)	8 (47,1%)
	MS	21 (30,4%)	27 (45%)	6 (35,3%)
	TS	9 (13%)	3 (5%)	0 (0%)
8. O impacto global da C.M. Águeda, nos cidadãos. ($X=18,361$; $p=0,019$)	NS	6 (8,7%)	1 (1,7%)	0 (0%)
	PS	8 (11,6%)	0 (0%)	2 (11,8%)
	MeS	24 (34,8%)	25 (41,7%)	9 (52,9%)
	MS	22 (31,9%)	30 (50%)	6 (35,3%)
	TS	9 (13%)	4 (6,7%)	0 (0%)
9. O conhecimento que tenho da política e dos objetivos da Qualidade da C.M. Águeda. ($X=9,457$; $p=0,305$)	NS	9 (13%)	3 (5%)	1 (5,9%)
	PS	12 (17,4%)	5 (8,3%)	3 (17,6%)
	MeS	24 (34,8%)	21 (35%)	8 (47,1%)
	MS	19 (27,5%)	27 (45%)	5 (29,4%)
	TS	5 (7,2%)	4 (6,7%)	0 (0%)
10. A minha participação em atividades de melhoria da C.M. Águeda. ($X=6,558$; $p=0,585$)	NS	6 (8,7%)	2 (3,3%)	1 (5,9%)
	PS	4 (5,8%)	7 (11,7%)	1 (5,9%)
	MeS	32 (46,4%)	27 (45%)	11 (64,7%)
	MS	20 (29%)	20 (33,3%)	4 (23,5%)
	TS	7 (10,1%)	4 (6,7%)	0 (0%)
11. O relacionamento da C.M. Águeda com os cidadãos.	NS	7 (10,1%)	1 (1,7%)	1 (5,9%)
	PS	8 (11,6%)	2 (3,3%)	1 (5,9%)

(X=12,62; p=0,126)	MeS	29 (42%)	25 (41,7%)	7 (41,2%)
	MS	19 (27,5%)	29 (48,3%)	8 (47,1%)
	TS	6 (8,7%)	3 (5%)	0 (0%)
	NS	5 (7,2%)	2 (3,3%)	1 (5,9%)
	PS	19 (27,5%)	7 (11,7%)	4 (23,5%)
12. A minha participação em projetos de mudança na C.M. Águeda. (X=7,819; p=0,451)	MeS	26 (37,7%)	29 (48,3%)	8 (47,1%)
	MS	15 (21,7%)	18 (30%)	4 (23,5%)
	TS	4 (5,8%)	4 (6,7%)	0 (0%)
	NS	19 (27,5%)	3 (5%)	3 (17,6%)
	PS	9 (13%)	11 (18,3%)	3 (17,6%)
13. A forma como são geridos os conflitos, queixas e problemas no trabalho. (X=14,007; p=0,082)	MeS	24 (34,8%)	30 (50%)	8 (47,1%)
	MS	15 (21,7%)	12 (20%)	3 (17,6%)
	TS	2 (2,9%)	4 (6,7%)	0 (0%)
	NS	10 (14,5%)	1 (1,7%)	1 (5,9%)
	PS	6 (8,7%)	3 (5%)	4 (23,5%)
14. A introdução de novos métodos de trabalho. (X=14,963; p=0,06)	MeS	31 (44,9%)	32 (53,3%)	8 (47,1%)
	MS	16 (23,2%)	20 (33,3%)	4 (23,5%)
	TS	6 (8,7%)	4 (6,7%)	0 (0%)
	NS	19 (27,5%)	4 (6,7%)	5 (29,4%)
	PS	15 (21,7%)	13 (21,7%)	3 (17,6%)
15. A igualdade de tratamento aos colaboradores. (X=12,215; p=0,142)	MeS	24 (34,8%)	28 (46,7%)	7 (41,2%)
	MS	9 (13%)	11 (18,3%)	2 (11,8%)
	TS	2 (2,9%)	4 (6,7%)	0 (0%)
	NS	18 (26,1%)	5 (8,3%)	4 (23,5%)
	PS	12 (17,4%)	10 (16,7%)	2 (11,8%)
16. A minha participação em ações de formação profissional. (X=11,671; p=0,167)	MeS	24 (34,8%)	28 (46,7%)	6 (35,3%)
	MS	11 (15,9%)	16 (26,7%)	5 (29,4%)
	TS	4 (5,8%)	1 (1,7%)	0 (0%)
	NS	9 (13%)	2 (3,3%)	2 (11,8%)
	PS	7 (10,1%)	4 (6,7%)	0 (0%)
17. Com o grau de atuação da minha chefia de topo – dirigentes superiores (X=10,051; p=0,261)	MeS	20 (29%)	26 (43,3%)	8 (47,1%)
	MS	25 (36,2%)	23 (38,3%)	7 (41,2%)
	TS	8 (11,6%)	5 (8,3%)	0 (0%)
	NS	6 (8,7%)	1 (1,7%)	1 (5,9%)
	PS	10 (14,5%)	1 (1,7%)	1 (5,9%)
18. A Certificação da Qualidade – NP EN ISO 9001:2008 obtida pela C.M. Águeda. (X=13,848; p=0,086)	MeS	26 (37,7%)	24 (40%)	7 (41,2%)
	MS	17 (24,6%)	26 (43,3%)	7 (41,2%)
	TS	10 (14,5%)	8 (13,3%)	1 (5,9%)
	NS	9 (13%)	1 (1,7%)	2 (11,8%)
	PS	18 (26,1%)	8 (13,3%)	3 (17,6%)
19. A forma como me foi dado a conhecer o processo de certificação. (X=14,355; p=0,073)	MeS	26 (37,7%)	24 (40%)	7 (41,2%)
	MS	12 (17,4%)	23 (38,3%)	5 (29,4%)
	TS	4 (5,8%)	4 (6,7%)	0 (0%)
	NS	12 (17,4%)	1 (1,7%)	2 (11,8%)
	PS	10 (14,5%)	9 (15%)	1 (5,9%)
20. O equipamento informático disponível para trabalhar na C.M. Águeda. (X=20,758; p=0,008)	MeS	23 (33,3%)	19 (31,7%)	10 (58,8%)
	MS	16 (23,2%)	28 (46,7%)	4 (23,5%)
	TS	8 (11,6%)	3 (5%)	0 (0%)
	NS	5 (7,2%)	1 (1,7%)	0 (0%)
	PS	6 (8,7%)	1 (1,7%)	1 (5,9%)
21. A preocupação que a C.M. Águeda tem com a satisfação dos seus munícipes. (X=8,107; p=0,423)	MeS	25 (36,2%)	23 (38,3%)	7 (41,2%)
	MS	25 (36,2%)	25 (41,7%)	8 (47,1%)
	TS	8 (11,6%)	10 (16,7%)	1 (5,9%)
	NS	5 (7,2%)	1 (1,7%)	1 (5,9%)
	PS	9 (13%)	4 (6,7%)	2 (11,8%)
22. As melhorias externas resultantes da Certificação da Qualidade. (X=5,476; p=0,706)	MeS	33 (47,8%)	31 (51,7%)	8 (47,1%)
	MS	18 (26,1%)	21 (35%)	6 (35,3%)
	TS	4 (5,8%)	3 (5%)	0 (0%)
	NS	7 (10,1%)	1 (1,7%)	3 (17,6%)
	PS	9 (13%)	4 (6,7%)	2 (11,8%)
23. Com o modo, como a	NS	7 (10,1%)	1 (1,7%)	3 (17,6%)

informação interna é transmitida na C.M. Águeda. ($X=9,004$; $p=0,342$)	PS	10 (14,5%)	11 (18,3%)	4 (23,5%)
	MeS	29 (42%)	32 (53,3%)	6 (35,3%)
	MS	21 (30,4%)	14 (23,3%)	4 (23,5%)
	TS	2 (2,9%)	2 (3,3%)	0 (0%)
	NS	5 (7,2%)	1 (1,7%)	2 (11,8%)
24. Como é feita a comunicação da C.M. Águeda para o exterior (cidadãos). ($X=11,99$; $p=0,152$)	PS	8 (11,6%)	1 (1,7%)	1 (5,9%)
	MeS	31 (44,9%)	36 (60%)	7 (41,2%)
	MS	19 (27,5%)	18 (30%)	7 (41,2%)
	TS	6 (8,7%)	4 (6,7%)	0 (0%)
	NS	8 (11,6%)	1 (1,7%)	3 (17,6%)
25. As melhorias internas resultantes da Certificação da Qualidade. ($X=11,145$; $p=0,194$)	PS	11 (15,9%)	8 (13,3%)	0 (0%)
	MeS	28 (40,6%)	30 (50%)	9 (52,9%)
	MS	17 (24,6%)	18 (30%)	5 (29,4%)
	TS	5 (7,2%)	3 (5%)	0 (0%)
	NS	6 (8,7%)	1 (1,7%)	0 (0%)
26. Com o grau de atuação da minha chefia intermédia (direta) – dirigentes intermédios. ($X=6,259$; $p=0,618$)	PS	7 (10,1%)	6 (10%)	2 (11,8%)
	MeS	31 (44,9%)	28 (46,7%)	8 (47,1%)
	MS	20 (29%)	21 (35%)	7 (41,2%)
	TS	5 (7,2%)	4 (6,7%)	0 (0%)
	NS	4 (5,8%)	1 (1,7%)	1 (5,9%)
27. O meu grau de satisfação global com a C.M. Águeda. ($X=6,748$; $p=0,564$)	PS	8 (11,6%)	2 (3,3%)	2 (11,8%)
	MeS	33 (47,8%)	28 (46,7%)	8 (47,1%)
	MS	21 (30,4%)	26 (43,3%)	6 (35,3%)
	TS	3 (4,3%)	3 (5%)	0 (0%)
	NS	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)

Nota. NS= Nada Satisfeito; PS= Pouco Satisfeito; MeS= Medianamente Satisfeito; MS= Muito Satisfeito; TS= Totalmente Satisfeito. *%= Percentagem.

Anexo D – Distribuição dos sujeitos pelos níveis de satisfação segundo a faixa etária (n=146)

Item		Faixa etária (%*)										Não responde
		Dos 18 aos 24 anos	Dos 25 aos 29 anos	Dos 30 aos 34 anos	Dos 35 aos 39 anos	Dos 40 aos 44 anos	Dos 45 aos 49 anos	Dos 50 aos 54 anos	Dos 55 aos 59 anos	Dos 60 aos 64 anos	Dos 65 aos 69 anos	
1. O meu envolvimento no Sistema de Gestão da Qualidade. (X=30,693; p=0,719)	NS	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (9,5%)	0 (0%)	1 (6,7%)	2 (7,4%)	2 (10%)	1 (16,7%)	0 (0%)	0 (0%)
	PS	0 (0%)	2 (40%)	0 (0%)	3 (14,3%)	0 (0%)	1 (6,7%)	4 (14,8%)	0 (0%)	1 (16,7%)	0 (0%)	0 (0%)
	MeS	1 (100%)	2 (40%)	8 (57,1%)	10 (47,6%)	6 (42,9%)	8 (53,3%)	10 (37%)	8 (40%)	2 (33,3%)	0 (0%)	1 (100%)
	MS	0 (0%)	1 (20%)	4 (28,6%)	6 (28,6%)	6 (42,9%)	3 (20%)	8 (29,6%)	10 (50%)	2 (33,3%)	0 (0%)	0 (0%)
	TS	0 (0%)	0 (0%)	2 (14,3%)	0 (0%)	2 (14,3%)	2 (13,3%)	3 (11,1%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
2. A introdução, na C.M. Águeda, de uma Cultura da Qualidade. (X=33,498; p=0,588)	NS	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (6,7%)	2 (7,4%)	1 (5%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
	PS	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	4 (19%)	0 (0%)	1 (6,7%)	0 (0%)	1 (5%)	2 (33,3%)	0 (0%)	0 (0%)
	MeS	1 (100%)	2 (40%)	6 (42,9%)	8 (38,1%)	7 (50%)	3 (20%)	12 (44,4%)	6 (30%)	2 (33,3%)	0 (0%)	1 (100%)
	MS	0 (0%)	3 (60%)	6 (42,9%)	8 (38,1%)	7 (50%)	8 (53,3%)	10 (37%)	9 (45%)	2 (33,3%)	0 (0%)	0 (0%)
	TS	0 (0%)	0 (0%)	2 (14,3%)	1 (4,8%)	0 (0%)	2 (13,3%)	3 (11,1%)	3 (15%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
3. O modo como é recompensado o meu esforço no trabalho. (X=36,304; p=0,454)	NS	0 (0%)	0 (0%)	3 (21,4%)	1 (4,8%)	2 (14,3%)	4 (26,7%)	4 (14,8%)	1 (5%)	1 (16,7%)	0 (0%)	0 (0%)
	PS	0 (0%)	0 (0%)	2 (14,3%)	8 (38,1%)	5 (35,7%)	2 (13,3%)	10 (37%)	4 (20%)	1 (16,7%)	0 (0%)	0 (0%)
	MeS	1 (100%)	3 (60%)	5 (35,7%)	5 (23,8%)	7 (50%)	5 (33,3%)	9 (33,3%)	12 (60%)	3 (50%)	0 (0%)	1 (100%)
	MS	0 (0%)	2 (40%)	2 (14,3%)	7 (33,3%)	0 (0%)	3 (20%)	3 (11,1%)	2 (10%)	1 (16,7%)	0 (0%)	0 (0%)
	TS	0 (0%)	0 (0%)	2	0 (0%)	0 (0%)	1 (6,7%)	1 (3,7%)	1 (5%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)

4. As melhorias, a nível do meu desempenho profissional, introduzidas pela Certificação da Qualidade (progressão na carreira, remuneração...).				(14,3%)								
	NS	0 (0%)	0 (0%)	3 (21,4%)	3 (14,3%)	5 (35,7%)	6 (40%)	9 (33,3%)	4 (20%)	1 (16,7%)	0 (0%)	0 (0%)
	PS	0 (0%)	0 (0%)	2 (14,3%)	8 (38,1%)	5 (35,7%)	1 (6,7%)	6 (22,2%)	6 (30%)	1 (16,7%)	0 (0%)	0 (0%)
	MeS	1 (100%)	4 (80%)	5 (35,7%)	3 (14,3%)	2 (14,3%)	7 (46,7%)	10 (37%)	7 (35%)	3 (50%)	0 (0%)	1 (100%)
	MS	0 (0%)	1 (20%)	3 (21,4%)	7 (33,3%)	2 (14,3%)	1 (6,7%)	1 (3,7%)	3 (15%)	1 (16,7%)	0 (0%)	0 (0%)
	TS	0 (0%)	0 (0%)	1 (7,1%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (3,7%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
5. A aceitação, pela gestão de topo, de propostas e sugestões de melhoria, apresentadas pelos colaboradores.						2 (14,3%)	3 (20%)	1 (3,7%)	2 (10%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
	NS	0 (0%)	0 (0%)	1 (7,1%)	2 (9,5%)	2 (14,3%)	3 (20%)	1 (3,7%)	2 (10%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
	PS	0 (0%)	0 (0%)	1 (7,1%)	3 (14,3%)	4 (28,6%)	2 (13,3%)	6 (22,2%)	2 (10%)	1 (16,7%)	0 (0%)	0 (0%)
	MeS	1 (100%)	2 (40%)	5 (35,7%)	10 (47,6%)	5 (35,7%)	6 (40%)	14 (51,9%)	9 (45%)	4 (66,7%)	0 (0%)	1 (100%)
	MS	0 (0%)	3 (60%)	5 (35,7%)	6 (28,6%)	2 (14,3%)	3 (20%)	5 (18,5%)	7 (35%)	1 (16,7%)	0 (0%)	0 (0%)
	TS	0 (0%)	0 (0%)	2 (14,3%)	0 (0%)	1 (7,1%)	1 (6,7%)	1 (3,7%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
6. O conhecimento que tenho dos objetivos a alcançar pela C.M. Águeda.							2 (13,3%)	2 (7,4%)	2 (10%)	1 (16,7%)	0 (0%)	0 (0%)
	NS	0 (0%)	0 (0%)	1 (7,1%)	2 (9,5%)	0 (0%)	2 (13,3%)	2 (7,4%)	2 (10%)	1 (16,7%)	0 (0%)	0 (0%)
	PS	0 (0%)	1 (20%)	2 (14,3%)	2 (9,5%)	3 (21,4%)	1 (6,7%)	4 (14,8%)	1 (5%)	1 (16,7%)	0 (0%)	0 (0%)
	MeS	0 (0%)	2 (40%)	4 (28,6%)	10 (47,6%)	5 (35,7%)	6 (40%)	15 (55,6%)	9 (45%)	3 (50%)	0 (0%)	0 (0%)
	MS	1 (100%)	2 (40%)	4 (28,6%)	7 (33,3%)	4 (28,6%)	5 (33,3%)	6 (22,2%)	8 (40%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)
	TS	0 (0%)	0 (0%)	3 (21,4%)	0 (0%)	2 (14,3%)	1 (6,7%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (16,7%)	0 (0%)	0 (0%)
7. A imagem que os municípios têm da C.M. Águeda.							2 (13,3%)	1 (3,7%)	1 (5%)	1 (16,7%)	0 (0%)	0 (0%)
	NS	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (4,8%)	0 (0%)	2 (13,3%)	1 (3,7%)	1 (5%)	1 (16,7%)	0 (0%)	0 (0%)
	PS	0 (0%)	2 (40%)	1 (7,1%)	1 (4,8%)	3 (21,4%)	0 (0%)	1 (3,7%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
MeS	0 (0%)	1 (20%)	4 (28,6%)	10 (47,6%)	7 (50%)	6 (40%)	12 (44,4%)	9 (45%)	4 (66,7%)	0 (0%)	0 (0%)	

8. O impacto global da C.M. Águeda, nos cidadãos. ($X=26,557$; $p=0,875$)	MS	1 (100%)	2 (40%)	5 (35,7%)	7 (33,3%)	4 (28,6%)	5 (33,3%)	11 (40,7%)	9 (45%)	1 (16,7%)	0 (0%)	1 (100%)
	TS	0 (0%)	0 (0%)	4 (28,6%)	2 (9,5%)	0 (0%)	2 (13,3%)	2 (7,4%)	1 (5%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
	NS	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (4,8%)	0 (0%)	2 (13,3%)	1 (3,7%)	2 (10%)	1 (16,7%)	0 (0%)	0 (0%)
	PS	0 (0%)	1 (20%)	0 (0%)	1 (4,8%)	2 (14,3%)	0 (0%)	2 (7,4%)	2 (10%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
	MeS	0 (0%)	2 (40%)	6 (42,9%)	8 (38,1%)	7 (50%)	6 (40%)	10 (37%)	8 (40%)	2 (33,3%)	0 (0%)	0 (0%)
	MS	1 (100%)	2 (40%)	5 (35,7%)	8 (38,1%)	5 (35,7%)	5 (33,3%)	12 (44,4%)	5 (25%)	3 (50%)	0 (0%)	1 (100%)
9. O conhecimento que tenho da política e dos objetivos da Qualidade da C.M. Águeda. ($X=34,885$; $p=0,522$)	TS	0 (0%)	0 (0%)	3 (21,4%)	3 (14,3%)	0 (0%)	2 (13,3%)	2 (7,4%)	3 (15%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
	NS	0 (0%)	0 (0%)	1 (7,1%)	2 (9,5%)	0 (0%)	2 (13,3%)	3 (11,1%)	3 (15%)	1 (16,7%)	0 (0%)	0 (0%)
	PS	0 (0%)	0 (0%)	3 (21,4%)	3 (14,3%)	5 (35,7%)	1 (6,7%)	2 (7,4%)	2 (10%)	1 (16,7%)	0 (0%)	0 (0%)
	MeS	1 (100%)	5 (100%)	4 (28,6%)	7 (33,3%)	2 (14,3%)	5 (33,3%)	10 (37%)	5 (25%)	2 (33,3%)	0 (0%)	1 (100%)
	MS	0 (0%)	0 (0%)	4 (28,6%)	8 (38,1%)	6 (42,9%)	5 (33,3%)	10 (37%)	10 (50%)	1 (16,7%)	0 (0%)	0 (0%)
	TS	0 (0%)	0 (0%)	2 (14,3%)	1 (4,8%)	1 (7,1%)	2 (13,3%)	2 (7,4%)	0 (0%)	1 (16,7%)	0 (0%)	0 (0%)
10. A minha participação em atividades de melhoria da C.M. Águeda. ($X=29,613$; $p=0,765$)	NS	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (4,8%)	0 (0%)	2 (13,3%)	2 (7,4%)	1 (5%)	2 (33,3%)	0 (0%)	0 (0%)
	PS	0 (0%)	0 (0%)	1 (7,1%)	3 (14,3%)	3 (21,4%)	1 (6,7%)	1 (3,7%)	1 (5%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
	MeS	1 (100%)	4 (80%)	7 (50%)	11 (52,4%)	6 (42,9%)	4 (26,7%)	12 (44,4%)	8 (40%)	3 (50%)	0 (0%)	1 (100%)
	MS	0 (0%)	1 (20%)	4 (28,6%)	5 (23,8%)	4 (28,6%)	7 (46,7%)	9 (33,3%)	7 (35%)	1 (16,7%)	0 (0%)	0 (0%)
	TS	0 (0%)	0 (0%)	2 (14,3%)	1 (4,8%)	1 (7,1%)	1 (6,7%)	3 (11,1%)	3 (15%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
11. O relacionamento da C.M. Águeda com os	NS	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (4,8%)	0 (0%)	2 (13,3%)	1 (3,7%)	3 (15%)	1 (16,7%)	0 (0%)	0 (0%)

cidadãos. ($X=30,272$; $p=0,737$)	PS	0 (0%)	0 (0%)	1 (7,1%)	2 (9,5%)	0 (0%)	0 (0%)	5 (18,5%)	1 (5%)	1 (16,7%)	0 (0%)	0 (0%)
	MeS	0 (0%)	2 (40%)	5 (35,7%)	8 (38,1%)	9 (64,3%)	5 (33,3%)	11 (40,7%)	8 (40%)	3 (50%)	0 (0%)	0 (0%)
	MS	1 (100%)	3 (60%)	7 (50%)	9 (42,9%)	5 (35,7%)	6 (40%)	8 (29,6%)	5 (25%)	1 (16,7%)	0 (0%)	1 (100%)
	TS	0 (0%)	0 (0%)	1 (7,1%)	1 (4,8%)	0 (0%)	2 (13,3%)	2 (7,4%)	3 (15%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
12. A minha participação em projetos de mudança na C.M. Águeda. ($X=27,862$; $p=0,832$)	NS	0 (0%)	0 (0%)	1 (7,1%)	3 (14,3%)	0 (0%)	1 (6,7%)	0 (0%)	2 (10%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
	PS	0 (0%)	1 (20%)	0 (0%)	3 (14,3%)	5 (35,7%)	4 (26,7%)	7 (25,9%)	3 (15%)	3 (50%)	0 (0%)	0 (0%)
	MeS	1 (100%)	2 (40%)	7 (50%)	8 (38,1%)	7 (50%)	4 (26,7%)	13 (48,1%)	8 (40%)	1 (16,7%)	0 (0%)	1 (100%)
	MS	0 (0%)	2 (40%)	4 (28,6%)	6 (28,6%)	2 (14,3%)	5 (33,3%)	5 (18,5%)	6 (30%)	1 (16,7%)	0 (0%)	0 (0%)
13. A forma como são geridos os conflitos, queixas e problemas no trabalho. ($X=28,234$; $p=0,819$)	TS	0 (0%)	0 (0%)	2 (14,3%)	1 (4,8%)	0 (0%)	1 (6,7%)	2 (7,4%)	1 (5%)	1 (16,7%)	0 (0%)	0 (0%)
	NS	0 (0%)	0 (0%)	1 (7,1%)	3 (14,3%)	2 (14,3%)	5 (33,3%)	5 (18,5%)	4 (20%)	2 (33,3%)	0 (0%)	0 (0%)
	PS	0 (0%)	2 (40%)	3 (21,4%)	3 (14,3%)	5 (35,7%)	2 (13,3%)	3 (11,1%)	1 (5%)	1 (16,7%)	0 (0%)	0 (0%)
	MeS	1 (100%)	1 (20%)	6 (42,9%)	10 (47,6%)	4 (28,6%)	6 (40%)	11 (40,7%)	8 (40%)	2 (33,3%)	0 (0%)	1 (100%)
14. A introdução de novos métodos de trabalho. ($X=28,571$; $p=0,806$)	MS	0 (0%)	2 (40%)	2 (14,3%)	5 (23,8%)	3 (21,4%)	1 (6,7%)	6 (22,2%)	6 (30%)	1 (16,7%)	0 (0%)	0 (0%)
	TS	0 (0%)	0 (0%)	2 (14,3%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (6,7%)	2 (7,4%)	1 (5%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
	NS	0 (0%)	0 (0%)	1 (7,1%)	2 (9,5%)	1 (7,1%)	3 (20%)	1 (3,7%)	2 (10%)	1 (16,7%)	0 (0%)	0 (0%)
	PS	0 (0%)	1 (20%)	0 (0%)	4 (19%)	2 (14,3%)	0 (0%)	2 (7,4%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
	MeS	1 (100%)	2 (40%)	8 (57,1%)	11 (52,4%)	7 (50%)	5 (33,3%)	13 (48,1%)	10 (50%)	4 (66,7%)	0 (0%)	1 (100%)
	MS	0 (0%)	2 (40%)	2 (14,3%)	3 (14,3%)	4 (28,6%)	6 (40%)	9 (33,3%)	6 (30%)	1 (16,7%)	0 (0%)	0 (0%)

15. A igualdade de tratamento aos colaboradores. (X=31,201; p=0,696)	TS	0 (0%)	0 (0%)	3 (21,4%)	1 (4,8%)	0 (0%)	1 (6,7%)	2 (7,4%)	2 (10%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
	NS	0 (0%)	0 (0%)	2 (14,3%)	3 (14,3%)	2 (14,3%)	5 (33,3%)	6 (22,2%)	4 (20%)	1 (16,7%)	0 (0%)	0 (0%)
	PS	0 (0%)	0 (0%)	2 (14,3%)	4 (19%)	8 (57,1%)	3 (20%)	6 (22,2%)	3 (15%)	1 (16,7%)	0 (0%)	0 (0%)
	MeS	1 (100%)	3 (60%)	5 (35,7%)	9 (42,9%)	3 (21,4%)	5 (33,3%)	9 (33,3%)	10 (50%)	3 (50%)	0 (0%)	1 (100%)
	MS	0 (0%)	2 (40%)	3 (21,4%)	5 (23,8%)	1 (7,1%)	1 (6,7%)	4 (14,8%)	2 (10%)	1 (16,7%)	0 (0%)	0 (0%)
	TS	0 (0%)	0 (0%)	2 (14,3%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (6,7%)	2 (7,4%)	1 (5%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
16. A minha participação em ações de formação profissional. (X=33,845; p=0,571)	NS	0 (0%)	2 (40%)	1 (7,1%)	4 (19%)	0 (0%)	6 (40%)	4 (14,8%)	6 (30%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
	PS	0 (0%)	0 (0%)	4 (28,6%)	5 (23,8%)	4 (28,6%)	2 (13,3%)	3 (11,1%)	3 (15%)	1 (16,7%)	0 (0%)	0 (0%)
	MeS	1 (100%)	1 (20%)	4 (28,6%)	7 (33,3%)	6 (42,9%)	6 (40%)	11 (40,7%)	8 (40%)	4 (66,7%)	0 (0%)	1 (100%)
	MS	0 (0%)	2 (40%)	3 (21,4%)	4 (19%)	4 (28,6%)	1 (6,7%)	7 (25,9%)	3 (15%)	1 (16,7%)	0 (0%)	0 (0%)
	TS	0 (0%)	0 (0%)	2 (14,3%)	1 (4,8%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (7,4%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
17. Com o grau de atuação da minha chefia de topo – dirigentes superiores. (X=27,416; p=0,847)	NS	0 (0%)	0 (0%)	1 (7,1%)	1 (4,8%)	0 (0%)	2 (13,3%)	4 (14,8%)	2 (10%)	1 (16,7%)	0 (0%)	0 (0%)
	PS	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (14,3%)	1 (7,1%)	2 (13,3%)	2 (7,4%)	2 (10%)	1 (16,7%)	0 (0%)	0 (0%)
	MeS	1 (100%)	2 (40%)	7 (50%)	10 (47,6%)	9 (64,3%)	2 (13,3%)	8 (29,6%)	4 (20%)	2 (33,3%)	0 (0%)	1 (100%)
	MS	0 (0%)	3 (60%)	5 (35,7%)	6 (28,6%)	3 (21,4%)	7 (46,7%)	11 (40,7%)	8 (40%)	2 (33,3%)	0 (0%)	0 (0%)
	TS	0 (0%)	0 (0%)	1 (7,1%)	1 (4,8%)	1 (7,1%)	2 (13,3%)	2 (7,4%)	4 (20%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
18. A Certificação da Qualidade – NP EN ISO 9001:2008 obtida pela C.M. Águeda.	NS	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (4,8%)	0 (0%)	2 (13,3%)	2 (7,4%)	2 (10%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
	PS	0 (0%)	0 (0%)	1 (7,1%)	2 (9,5%)	4 (28,6%)	1 (6,7%)	2 (7,4%)	1 (5%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)

<i>(X=31,533; p=0,681)</i>	MeS	1 (100%)	2 (40%)	7 (50%)	6 (28,6%)	6 (42,9%)	2 (13,3%)	13 (48,1%)	7 (35%)	4 (66,7%)	0 (0%)	1 (100%)
	MS	0 (0%)	3 (60%)	4 (28,6%)	10 (47,6%)	3 (21,4%)	7 (46,7%)	6 (22,2%)	5 (25%)	2 (33,3%)	0 (0%)	0 (0%)
	TS	0 (0%)	0 (0%)	2 (14,3%)	2 (9,5%)	1 (7,1%)	3 (20%)	4 (14,8%)	5 (25%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
19. A forma como me foi dado a conhecer o processo de certificação. <i>(X=34,626; p=0,534)</i>	NS	0 (0%)	1 (20%)	1 (7,1%)	1 (4,8%)	1 (7,1%)	2 (13,3%)	2 (7,4%)	2 (10%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
	PS	1 (100%)	1 (20%)	2 (14,3%)	4 (19%)	6 (42,9%)	4 (26,7%)	3 (11,1%)	4 (20%)	1 (16,7%)	0 (0%)	1 (100%)
	MeS	0 (0%)	0 (0%)	8 (57,1%)	8 (38,1%)	4 (28,6%)	3 (20%)	9 (33,3%)	10 (50%)	4 (66,7%)	0 (0%)	0 (0%)
	MS	0 (0%)	3 (60%)	1 (7,1%)	8 (38,1%)	2 (14,3%)	5 (33,3%)	10 (37%)	3 (15%)	1 (16,7%)	0 (0%)	0 (0%)
	TS	0 (0%)	0 (0%)	2 (14,3%)	0 (0%)	1 (7,1%)	1 (6,7%)	3 (11,1%)	1 (5%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
20. O equipamento informático disponível para trabalhar na C.M. Águeda. <i>(X=38,66; p=0,350)</i>	NS	0 (0%)	0 (0%)	1 (7,1%)	2 (9,5%)	3 (21,4%)	2 (13,3%)	2 (7,4%)	2 (10%)	1 (16,7%)	0 (0%)	0 (0%)
	PS	1 (100%)	0 (0%)	1 (7,1%)	3 (14,3%)	4 (28,6%)	4 (26,7%)	1 (3,7%)	4 (20%)	1 (16,7%)	0 (0%)	1 (100%)
	MeS	0 (0%)	1 (20%)	6 (42,9%)	6 (28,6%)	5 (35,7%)	4 (26,7%)	11 (40,7%)	5 (25%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
	MS	0 (0%)	3 (60%)	5 (35,7%)	8 (38,1%)	2 (14,3%)	3 (20%)	10 (37%)	7 (35%)	4 (66,7%)	0 (0%)	0 (0%)
	TS	0 (0%)	1 (20%)	1 (7,1%)	2 (9,5%)	0 (0%)	2 (13,3%)	3 (11,1%)	2 (10%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
21. A preocupação que a C.M. Águeda tem com a satisfação dos seus municípios. <i>(X=27,939; p=0,829)</i>	NS	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (4,8%)	0 (0%)	1 (6,7%)	2 (7,4%)	2 (10%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
	PS	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (14,3%)	1 (6,7%)	2 (7,4%)	1 (5%)	1 (16,7%)	0 (0%)	0 (0%)
	MeS	1 (100%)	2 (40%)	8 (57,1%)	8 (38,1%)	6 (42,9%)	3 (20%)	8 (29,6%)	9 (45%)	2 (33,3%)	0 (0%)	1 (100%)
	MS	0 (0%)	3 (60%)	3 (21,4%)	9 (42,9%)	6 (42,9%)	7 (46,7%)	11 (40,7%)	4 (20%)	2 (33,3%)	0 (0%)	0 (0%)
22. As melhorias	TS	0 (0%)	0 (0%)	3 (21,4%)	3 (14,3%)	0 (0%)	3 (20%)	4 (14,8%)	4 (20%)	1 (16,7%)	0 (0%)	0 (0%)
	NS	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	3	0 (0%)	1 (6,7%)	1 (3,7%)	1 (5%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)

externas resultantes da Certificação da Qualidade. ($X=27,893$; $p=0,831$)				(14,3%)								
	PS	0 (0%)	1 (20%)	1 (7,1%)	0 (0%)	3 (21,4%)	1 (6,7%)	4 (14,8%)	2 (10%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
	MeS	1 (100%)	2 (40%)	9 (64,3%)	10 (47,6%)	8 (57,1%)	5 (33,3%)	12 (44,4%)	9 (45%)	4 (66,7%)	0 (0%)	1 (100%)
	MS	0 (0%)	2 (40%)	3 (21,4%)	7 (33,3%)	3 (21,4%)	7 (46,7%)	6 (22,2%)	8 (40%)	2 (33,3%)	0 (0%)	0 (0%)
	TS	0 (0%)	0 (0%)	1 (7,1%)	1 (4,8%)	0 (0%)	1 (6,7%)	4 (14,8%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
23. Com o modo, como a informação interna é transmitida na C.M. Águeda. ($X=25,854$; $p=0,894$)	NS	0 (0%)	0 (0%)	1 (7,1%)	2 (9,5%)	1 (7,1%)	1 (6,7%)	0 (0%)	2 (10%)	1 (16,7%)	0 (0%)	0 (0%)
	PS	1 (100%)	0 (0%)	2 (14,3%)	4 (19%)	3 (21,4%)	2 (13,3%)	5 (18,5%)	3 (15%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)
	MeS	0 (0%)	2 (40%)	7 (50%)	10 (47,6%)	7 (50%)	9 (60%)	14 (51,9%)	5 (25%)	4 (66,7%)	0 (0%)	0 (0%)
	MS	0 (0%)	3 (60%)	3 (21,4%)	5 (23,8%)	3 (21,4%)	2 (13,3%)	7 (25,9%)	9 (45%)	1 (16,7%)	0 (0%)	0 (0%)
	TS	0 (0%)	0 (0%)	1 (7,1%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (6,7%)	1 (3,7%)	1 (5%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
24. Como é feita a comunicação da C.M. Águeda para o exterior (cidadãos). ($X=23,246$; $p=0,95$)	NS	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (4,8%)	0 (0%)	1 (6,7%)	2 (7,4%)	1 (5%)	1 (16,7%)	0 (0%)	0 (0%)
	PS	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (4,8%)	3 (21,4%)	1 (6,7%)	3 (11,1%)	1 (5%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
	MeS	1 (100%)	3 (60%)	8 (57,1%)	11 (52,4%)	5 (35,7%)	7 (46,7%)	13 (48,1%)	12 (60%)	3 (50%)	0 (0%)	1 (100%)
	MS	0 (0%)	2 (40%)	4 (28,6%)	6 (28,6%)	6 (42,9%)	5 (33,3%)	7 (25,9%)	3 (15%)	2 (33,3%)	0 (0%)	0 (0%)
	TS	0 (0%)	0 (0%)	2 (14,3%)	2 (9,5%)	0 (0%)	1 (6,7%)	2 (7,4%)	3 (15%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
25. As melhorias internas resultantes da Certificação da Qualidade. ($X=30,62$; $p=0,722$)	NS	0 (0%)	0 (0%)	1 (7,1%)	3 (14,3%)	1 (7,1%)	2 (13,3%)	1 (3,7%)	1 (5%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
	PS	0 (0%)	1 (20%)	0 (0%)	3 (14,3%)	3 (21,4%)	2 (13,3%)	7 (25,9%)	1 (5%)	1 (16,7%)	0 (0%)	0 (0%)
	MeS	1 (100%)	2 (40%)	8 (57,1%)	7 (33,3%)	7 (50%)	7 (46,7%)	10 (37%)	10 (50%)	4 (66,7%)	0 (0%)	1 (100%)
	MS	0 (0%)	2 (40%)	4 (28,6%)	8 (38,1%)	3 (21,4%)	3 (20%)	7 (25,9%)	4 (20%)	1 (16,7%)	0 (0%)	0 (0%)

26. Com o grau de atuação da minha chefia intermédia (direta) – dirigentes intermédios. (X=28,606; p=0,805)	TS	0 (0%)	0 (0%)	1 (7,1%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (6,7%)	2 (7,4%)	4 (20%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
	NS	0 (0%)	0 (0%)	1 (7,1%)	1 (4,8%)	0 (0%)	1 (6,7%)	1 (3,7%)	2 (10%)	1 (16,7%)	0 (0%)	0 (0%)
	PS	0 (0%)	0 (0%)	2 (14,3%)	4 (19%)	1 (7,1%)	4 (26,7%)	2 (7,4%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
	MeS	1 (100%)	2 (40%)	4 (28,6%)	9 (42,9%)	9 (64,3%)	4 (26,7%)	12 (44,4%)	10 (50%)	4 (66,7%)	0 (0%)	1 (100%)
	MS	0 (0%)	3 (60%)	5 (35,7%)	6 (28,6%)	4 (28,6%)	4 (26,7%)	10 (37%)	6 (30%)	1 (16,7%)	0 (0%)	0 (0%)
	TS	0 (0%)	0 (0%)	2 (14,3%)	1 (4,8%)	0 (0%)	2 (13,3%)	2 (7,4%)	2 (10%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
27. O meu grau de satisfação global com a C.M. Águeda. (X=27,062; p=0,859)	NS	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (9,5%)	0 (0%)	1 (6,7%)	1 (3,7%)	1 (5%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
	PS	0 (0%)	0 (0%)	2 (14,3%)	1 (4,8%)	1 (7,1%)	1 (6,7%)	1 (3,7%)	3 (15%)	1 (16,7%)	0 (0%)	0 (0%)
	MeS	1 (100%)	2 (40%)	5 (35,7%)	10 (47,6%)	10 (71,4%)	7 (46,7%)	15 (55,6%)	5 (25%)	4 (66,7%)	0 (0%)	1 (100%)
	MS	0 (0%)	3 (60%)	5 (35,7%)	8 (38,1%)	3 (21,4%)	4 (26,7%)	9 (33,3%)	10 (50%)	1 (16,7%)	0 (0%)	0 (0%)
	TS	0 (0%)	0 (0%)	2 (14,3%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (13,3%)	1 (3,7%)	1 (5%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)

Nota. NS= Nada Satisfeito; PS= Pouco Satisfeito; MeS= Medianamente Satisfeito; MS= Muito Satisfeito; TS= Totalmente Satisfeito. *%= Percentagem.

Anexo E – Distribuição dos sujeitos pelos níveis de satisfação segundo as habilitações académicas (n=146)

Item	Habilitações académicas (%*)									
		4º ano	6º ano	9º ano	11º ano	12º ano	Bacharelato	Licenciatura	Mestrado	Não responde
1. O meu envolvimento no Sistema de Gestão da Qualidade. ($X=40,724$; $p=0,139$)	NS	1 (6,3%)	0 (0%)	4 (22,2%)	0 (0%)	2 (5,9%)	0 (0%)	1 (2,9%)	0 (0%)	1 (5%)
	PS	1 (6,3%)	2 (16,7%)	2 (11,1%)	1 (25%)	3 (8,8%)	0 (0%)	2 (5,9%)	1 (16,7%)	2 (10%)
	MeS	3 (18,8%)	6 (50%)	7 (38,9%)	1 (25%)	16 (47,1%)	0 (0%)	19 (55,9%)	3 (50%)	12 (60%)
	MS	9 (56,3%)	1 (8,3%)	3 (16,7%)	2 (50%)	12 (35,3%)	2 (100%)	11 (32,4%)	2 (33,3%)	2 (10%)
	TS	2 (12,5%)	3 (25%)	2 (11,1%)	0 (0%)	1 (2,9%)	0 (0%)	1 (2,9%)	0 (0%)	3 (15%)
2. A introdução, na C.M. Águeda, de uma Cultura da Qualidade. ($X=37,671$; $p=0,226$)	NS	2 (12,5%)	0 (0%)	2 (11,1%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (15%)
	PS	0 (0%)	1 (8,3%)	2 (11,1%)	0 (0%)	4 (11,8%)	0 (0%)	1 (2,9%)	0 (0%)	1 (5%)
	MeS	6 (37,5%)	6 (50%)	7 (38,9%)	3 (75%)	11 (32,4%)	0 (0%)	13 (38,2%)	2 (33,3%)	7 (35%)
	MS	6 (37,5%)	2 (16,7%)	5 (27,8%)	0 (0%)	16 (47,1%)	2 (100%)	20 (58,8%)	3 (50%)	8 (40%)
	TS	2 (12,5%)	3 (25%)	2 (11,1%)	1 (25%)	3 (8,8%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (16,7%)	1 (5%)
3. O modo como é recompensado o meu esforço no trabalho. ($X=35,484$; $p=0,307$)	NS	1 (6,3%)	3 (25%)	4 (22,2%)	1 (25%)	2 (5,9%)	0 (0%)	5 (14,7%)	0 (0%)	5 (25%)
	PS	4 (25%)	3 (25%)	2 (11,1%)	0 (0%)	16 (47,1%)	1 (50%)	7 (20,6%)	1 (16,7%)	3 (15%)
	MeS	6 (37,5%)	4 (33,3%)	8 (44,4%)	3 (75%)	11 (32,4%)	0 (0%)	16 (47,1%)	3 (50%)	9 (45%)
	MS	4 (25%)	1 (8,3%)	2 (11,1%)	0 (0%)	5 (14,7%)	1 (50%)	6 (17,6%)	1 (16,7%)	3 (15%)
	TS	1 (6,3%)	1 (8,3%)	2 (11,1%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (16,7%)	0 (0%)
4. As melhorias, a nível do meu desempenho profissional, introduzidas pela Certificação da Qualidade (progressão na carreira, remuneração...). ($X=33,665$; $p=0,387$)	NS	2 (12,5%)	5 (41,7%)	7 (38,9%)	1 (25%)	10 (29,4%)	1 (50%)	6 (17,6%)	0 (0%)	6 (30%)
	PS	2 (12,5%)	2 (16,7%)	4 (22,2%)	1 (25%)	11 (32,4%)	0 (0%)	10 (29,4%)	0 (0%)	3 (15%)
	MeS	10 (62,5%)	2 (16,7%)	4 (22,2%)	2 (50%)	9 (26,5%)	1 (50%)	12 (35,3%)	4 (66,7%)	10 (50%)
	MS	1 (6,3%)	3 (25%)	2 (11,1%)	0 (0%)	4 (11,8%)	0 (0%)	6 (17,6%)	2 (33,3%)	1 (5%)
	TS	1 (6,3%)	0 (0%)	1 (5,6%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
5. A aceitação, pela gestão de topo, de propostas e sugestões	NS	1 (6,3%)	1 (8,3%)	3 (16,7%)	0 (0%)	4 (11,8%)	0 (0%)	2 (5,9%)	0 (0%)	2 (10%)
	PS	2 (12,5%)	5 (41,7%)	3 (16,7%)	1 (25%)	6 (17,6%)	0 (0%)	2 (5,9%)	0 (0%)	1 (5%)

de melhoria, apresentadas pelos colaboradores. ($X=34,448$; $p=0,351$)	MeS	8 (50%)	5 (41,7%)	8 (44,4%)	2 (50%)	16 (47,1%)	0 (0%)	18 (52,9%)	2 (33,3%)	8 (40%)
	MS	4 (25%)	0 (0%)	3 (16,7%)	1 (25%)	8 (23,5%)	2 (100%)	11 (32,4%)	3 (50%)	9 (45%)
	TS	1 (6,3%)	1 (8,3%)	1 (5,6%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (2,9%)	1 (16,7%)	0 (0%)
	NS	2 (12,5%)	1 (8,3%)	4 (22,2%)	0 (0%)	2 (5,9%)	0 (0%)	1 (2,9%)	0 (0%)	1 (5%)
6. O conhecimento que tenho dos objetivos a alcançar pela C.M. Águeda. ($X=41,68$; $p=0,118$)	PS	2 (12,5%)	3 (25%)	1 (5,6%)	2 (50%)	5 (14,7%)	0 (0%)	2 (5,9%)	0 (0%)	3 (15%)
	MeS	8 (50%)	6 (50%)	8 (44,4%)	1 (25%)	14 (41,2%)	0 (0%)	16 (47,1%)	2 (33,3%)	7 (35%)
	MS	4 (25%)	2 (16,7%)	5 (27,8%)	1 (25%)	12 (35,3%)	2 (100%)	11 (32,4%)	2 (33,3%)	9 (45%)
	TS	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (2,9%)	0 (0%)	4 (11,8%)	2 (33,3%)	0 (0%)
7. A imagem que os munícipes têm da C.M. Águeda. ($X=40,695$; $p=0,139$)	NS	1 (6,3%)	1 (8,3%)	3 (16,7%)	0 (0%)	1 (2,9%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
	PS	1 (6,3%)	1 (8,3%)	2 (11,1%)	1 (25%)	0 (0%)	1 (50%)	1 (2,9%)	1 (16,7%)	3 (15%)
	MeS	7 (43,8%)	4 (33,3%)	4 (22,2%)	2 (50%)	19 (55,9%)	0 (0%)	17 (50%)	1 (16,7%)	9 (45%)
	MS	4 (25%)	3 (25%)	8 (44,4%)	1 (25%)	13 (38,2%)	1 (50%)	13 (38,2%)	3 (50%)	8 (40%)
8. O impacto global da C.M. Águeda, nos cidadãos. ($X=42,966$; $p=0,093$)	TS	3 (18,8%)	3 (25%)	1 (5,6%)	0 (0%)	1 (2,9%)	0 (0%)	3 (8,8%)	1 (16,7%)	0 (0%)
	NS	1 (6,3%)	1 (8,3%)	4 (22,2%)	0 (0%)	1 (2,9%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
	PS	2 (12,5%)	2 (16,7%)	1 (5,6%)	1 (25%)	1 (2,9%)	0 (0%)	1 (2,9%)	0 (0%)	2 (10%)
	MeS	5 (31,3%)	6 (50%)	5 (27,8%)	2 (50%)	15 (44,1%)	1 (50%)	13 (38,2%)	2 (33,3%)	9 (45%)
9. O conhecimento que tenho da política e dos objetivos da Qualidade da C.M. Águeda. ($X=30,591$; $p=0,538$)	MS	6 (37,5%)	0 (0%)	6 (33,3%)	1 (25%)	14 (41,2%)	1 (50%)	19 (55,9%)	2 (33,3%)	9 (45%)
	TS	2 (12,5%)	3 (25%)	2 (11,1%)	0 (0%)	3 (8,8%)	0 (0%)	1 (2,9%)	2 (33,3%)	0 (0%)
	NS	4 (25%)	1 (8,3%)	4 (22,2%)	0 (0%)	2 (5,9%)	0 (0%)	1 (2,9%)	0 (0%)	1 (5%)
	PS	3 (18,8%)	2 (16,7%)	2 (11,1%)	0 (0%)	7 (20,6%)	0 (0%)	2 (5,9%)	1 (16,7%)	3 (15%)
10. A minha participação em atividades de melhoria da C.M. Águeda. ($X=33,848$; $p=0,378$)	MeS	3 (18,8%)	5 (41,7%)	6 (33,3%)	2 (50%)	10 (29,4%)	0 (0%)	15 (44,1%)	3 (50%)	9 (45%)
	MS	5 (31,3%)	2 (16,7%)	5 (27,8%)	2 (50%)	14 (41,2%)	2 (100%)	13 (38,2%)	1 (16,7%)	7 (35%)
	TS	1 (6,3%)	2 (16,7%)	1 (5,6%)	0 (0%)	1 (2,9%)	0 (0%)	3 (8,8%)	1 (16,7%)	0 (0%)
	NS	2 (12,5%)	1 (8,3%)	3 (16,7%)	0 (0%)	1 (2,9%)	0 (0%)	1 (2,9%)	0 (0%)	1 (5%)
	PS	0 (0%)	0 (0%)	1 (5,6%)	0 (0%)	6 (17,6%)	0 (0%)	4 (11,8%)	0 (0%)	1 (5%)
	MeS	7 (43,8%)	7 (58,3%)	7 (38,9%)	3 (75%)	12 (35,3%)	1 (50%)	16 (47,1%)	4 (66,7%)	13 (65%)

11. O relacionamento da C.M. Águeda com os cidadãos. ($X=52,772$; $p=0,012$)	MS	4 (25%)	2 (16,7%)	4 (22,2%)	1 (25%)	15 (44,1%)	1 (50%)	11 (32,4%)	1 (16,7%)	5 (25%)
	TS	3 (18,8%)	2 (16,7%)	3 (16,7%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (5,9%)	1 (16,7%)	0 (0%)
	NS	1 (6,3%)	1 (8,3%)	5 (27,8%)	0 (0%)	1 (2,9%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (5%)
	PS	4 (25%)	1 (8,3%)	1 (5,6%)	0 (0%)	3 (8,8%)	0 (0%)	1 (2,9%)	0 (0%)	1 (5%)
	MeS	7 (43,8%)	6 (50%)	6 (33,3%)	3 (75%)	12 (35,3%)	1 (50%)	13 (38,2%)	3 (50%)	10 (50%)
	MS	2 (12,5%)	1 (8,3%)	4 (22,2%)	1 (25%)	16 (47,1%)	1 (50%)	20 (58,8%)	3 (50%)	8 (40%)
12. A minha participação em projetos de mudança na C.M. Águeda. ($X=24,053$; $p=0,842$)	TS	2 (12,5%)	3 (25%)	2 (11,1%)	0 (0%)	2 (5,9%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
	NS	0 (0%)	0 (0%)	3 (16,7%)	0 (0%)	2 (5,9%)	0 (0%)	2 (5,9%)	0 (0%)	1 (5%)
	PS	5 (31,3%)	3 (25%)	4 (22,2%)	1 (25%)	9 (26,5%)	0 (0%)	3 (8,8%)	1 (16,7%)	4 (20%)
	MeS	5 (31,3%)	5 (41,7%)	6 (33,3%)	2 (50%)	15 (44,1%)	1 (50%)	17 (50%)	2 (33,3%)	10 (50%)
	MS	4 (25%)	2 (16,7%)	5 (27,8%)	1 (25%)	8 (23,5%)	1 (50%)	9 (26,5%)	2 (33,3%)	5 (25%)
	TS	2 (12,5%)	2 (16,7%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (8,8%)	1 (16,7%)	0 (0%)
13. A forma como são geridos os conflitos, queixas e problemas no trabalho. ($X=34,534$; $p=0,348$)	NS	4 (25%)	4 (33,3%)	5 (27,8%)	0 (0%)	5 (14,7%)	0 (0%)	4 (11,8%)	0 (0%)	3 (15%)
	PS	0 (0%)	2 (16,7%)	1 (5,6%)	1 (25%)	6 (17,6%)	1 (50%)	6 (17,6%)	3 (50%)	3 (15%)
	MeS	5 (31,3%)	5 (41,7%)	6 (33,3%)	2 (50%)	14 (41,2%)	0 (0%)	17 (50%)	2 (33,3%)	11 (55%)
	MS	6 (37,5%)	0 (0%)	4 (22,2%)	1 (25%)	8 (23,5%)	1 (50%)	7 (20,6%)	0 (0%)	3 (15%)
	TS	1 (6,3%)	1 (8,3%)	2 (11,1%)	0 (0%)	1 (2,9%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (16,7%)	0 (0%)
	NS	1 (6,3%)	2 (16,7%)	4 (22,2%)	0 (0%)	4 (11,8%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (5%)
14. A introdução de novos métodos de trabalho. ($X=34,981$; $p=0,328$)	PS	0 (0%)	2 (16,7%)	1 (5,6%)	1 (25%)	1 (2,9%)	0 (0%)	3 (8,8%)	1 (16,7%)	4 (20%)
	MeS	11 (68,8%)	5 (41,7%)	5 (27,8%)	2 (50%)	17 (50%)	0 (0%)	18 (52,9%)	4 (66,7%)	9 (45%)
	MS	3 (18,8%)	2 (16,7%)	5 (27,8%)	1 (25%)	10 (29,4%)	2 (100%)	12 (35,3%)	0 (0%)	5 (25%)
	TS	1 (6,3%)	1 (8,3%)	3 (16,7%)	0 (0%)	2 (5,9%)	0 (0%)	1 (2,9%)	1 (16,7%)	1 (5%)
	NS	2 (12,5%)	4 (33,3%)	6 (33,3%)	1 (25%)	5 (14,7%)	1 (50%)	4 (11,8%)	0 (0%)	5 (25%)
	PS	3 (18,8%)	1 (8,3%)	4 (22,2%)	0 (0%)	11 (32,4%)	0 (0%)	9 (26,5%)	0 (0%)	3 (15%)
15. A igualdade de tratamento aos colaboradores. ($X=38,004$; $p=0,215$)	MeS	8 (50%)	6 (50%)	4 (22,2%)	2 (50%)	10 (29,4%)	1 (50%)	14 (41,2%)	5 (83,3%)	9 (45%)
	MS	1 (6,3%)	0 (0%)	2 (11,1%)	1 (25%)	8 (23,5%)	0 (0%)	7 (20,6%)	0 (0%)	3 (15%)
	TS	2 (12,5%)	1 (8,3%)	2 (11,1%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (16,7%)	0 (0%)
	NS	4 (25%)	4 (33,3%)	4 (22,2%)	1 (25%)	5 (14,7%)	0 (0%)	4 (11,8%)	1 (16,7%)	4 (20%)
16. A minha participação em	NS	4 (25%)	4 (33,3%)	4 (22,2%)	1 (25%)	5 (14,7%)	0 (0%)	4 (11,8%)	1 (16,7%)	4 (20%)

ações de formação profissional. ($X=19,129$; $p=0,965$)	PS	2 (12,5%)	2 (16,7%)	4 (22,2%)	1 (25%)	4 (11,8%)	0 (0%)	9 (26,5%)	0 (0%)	2 (10%)
	MeS	7 (43,8%)	6 (50%)	5 (27,8%)	1 (25%)	13 (38,2%)	1 (50%)	12 (35,3%)	4 (66,7%)	9 (45%)
	MS	2 (12,5%)	0 (0%)	4 (22,2%)	1 (25%)	10 (29,4%)	1 (50%)	8 (23,5%)	1 (16,7%)	5 (25%)
	TS	1 (6,3%)	0 (0%)	1 (5,6%)	0 (0%)	2 (5,9%)	0 (0%)	1 (2,9%)	0 (0%)	0 (0%)
	NS	1 (6,3%)	2 (16,7%)	5 (27,8%)	0 (0%)	1 (2,9%)	0 (0%)	2 (5,9%)	0 (0%)	2 (10%)
17. Com o grau de atuação da minha chefia de topo – dirigentes superiores. ($X=53,637$; $p=0,010$)	PS	3 (18,8%)	4 (33,3%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (8,8%)	0 (0%)	1 (2,9%)	0 (0%)	0 (0%)
	MeS	2 (12,5%)	4 (33,3%)	6 (33,3%)	3 (75%)	10 (29,4%)	1 (50%)	18 (52,9%)	2 (33,3%)	8 (40%)
	MS	6 (37,5%)	1 (8,3%)	5 (27,8%)	0 (0%)	17 (50%)	1 (50%)	11 (32,4%)	4 (66,7%)	10 (50%)
	TS	4 (25%)	1 (8,3%)	2 (11,1%)	1 (25%)	3 (8,8%)	0 (0%)	2 (5,9%)	0 (0%)	0 (0%)
	NS	2 (12,5%)	1 (8,3%)	3 (16,7%)	0 (0%)	1 (2,9%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (5%)
18. A Certificação da Qualidade – NP EN ISO 9001:2008 obtida pela C.M. Águeda. ($X=41,079$; $p=0,13$)	PS	0 (0%)	3 (25%)	1 (5,6%)	0 (0%)	6 (17,6%)	0 (0%)	1 (2,9%)	0 (0%)	1 (5%)
	MeS	7 (43,8%)	6 (50%)	8 (44,4%)	2 (50%)	12 (35,3%)	0 (0%)	12 (35,3%)	3 (50%)	7 (35%)
	MS	3 (18,8%)	0 (0%)	3 (16,7%)	1 (25%)	11 (32,4%)	2 (100%)	18 (52,9%)	2 (33,3%)	10 (50%)
	TS	4 (25%)	2 (16,7%)	3 (16,7%)	1 (25%)	4 (11,8%)	0 (0%)	3 (8,8%)	1 (16,7%)	1 (5%)
	NS	1 (6,3%)	2 (16,7%)	3 (16,7%)	0 (0%)	3 (8,8%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (16,7%)	2 (10%)
19. A forma como me foi dado a conhecer o processo de certificação. ($X=26,995$; $p=0,718$)	PS	2 (12,5%)	3 (25%)	4 (22,2%)	2 (50%)	9 (26,5%)	0 (0%)	6 (17,6%)	0 (0%)	3 (15%)
	MeS	8 (50%)	5 (41,7%)	6 (33,3%)	1 (25%)	11 (32,4%)	1 (50%)	14 (41,2%)	2 (33,3%)	9 (45%)
	MS	3 (18,8%)	0 (0%)	4 (22,2%)	1 (25%)	10 (29,4%)	1 (50%)	13 (38,2%)	2 (33,3%)	6 (30%)
	TS	2 (12,5%)	2 (16,7%)	1 (5,6%)	0 (0%)	1 (2,9%)	0 (0%)	1 (2,9%)	1 (16,7%)	0 (0%)
	NS	1 (6,3%)	1 (8,3%)	5 (27,8%)	0 (0%)	4 (11,8%)	0 (0%)	2 (5,9%)	0 (0%)	2 (10%)
20. O equipamento informático disponível para trabalhar na C.M. Águeda. ($X=40,615$; $p=0,141$)	PS	1 (6,3%)	2 (16,7%)	2 (11,1%)	2 (50%)	4 (11,8%)	0 (0%)	8 (23,5%)	0 (0%)	1 (5%)
	MeS	4 (25%)	6 (50%)	4 (22,2%)	0 (0%)	14 (41,2%)	1 (50%)	8 (23,5%)	3 (50%)	12 (60%)
	MS	7 (43,8%)	1 (8,3%)	5 (27,8%)	1 (25%)	10 (29,4%)	1 (50%)	15 (44,1%)	3 (50%)	5 (25%)
	TS	3 (18,8%)	2 (16,7%)	2 (11,1%)	1 (25%)	2 (5,9%)	0 (0%)	1 (2,9%)	0 (0%)	0 (0%)
	NS	1 (6,3%)	0 (0%)	3 (16,7%)	1 (25%)	1 (2,9%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
21. A preocupação que a C.M. Águeda tem com a satisfação dos seus municípios. ($X=43,033$;	PS	0 (0%)	3 (25%)	2 (11,1%)	0 (0%)	2 (5,9%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (5%)
	MeS	7 (43,8%)	7 (58,3%)	5 (27,8%)	2 (50%)	10	1 (50%)	13 (38,2%)	2 (33,3%)	8 (40%)

$p=0,092$						(29,4%)				
	MS	5 (31,3%)	0 (0%)	5 (27,8%)	1 (25%)	17 (50%)	1 (50%)	17 (50%)	2 (33,3%)	10 (50%)
	TS	3 (18,8%)	2 (16,7%)	3 (16,7%)	0 (0%)	4 (11,8%)	0 (0%)	4 (11,8%)	2 (33,3%)	1 (5%)
	NS	1 (6,3%)	0 (0%)	2 (11,1%)	0 (0%)	2 (5,9%)	0 (0%)	1 (2,9%)	0 (0%)	1 (5%)
	PS	1 (6,3%)	2 (16,7%)	3 (16,7%)	0 (0%)	6 (17,6%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (16,7%)	2 (10%)
22. As melhorias externas resultantes da Certificação da Qualidade. ($X=26,054$; $p=0,761$)	MeS	9 (56,3%)	8 (66,7%)	5 (27,8%)	3 (75%)	14 (41,2%)	1 (50%)	19 (55,9%)	3 (50%)	10 (50%)
	MS	3 (18,8%)	1 (8,3%)	7 (38,9%)	1 (25%)	9 (26,5%)	1 (50%)	14 (41,2%)	2 (33,3%)	7 (35%)
	TS	2 (12,5%)	1 (8,3%)	1 (5,6%)	0 (0%)	3 (8,8%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
	NS	0 (0%)	0 (0%)	5 (27,8%)	0 (0%)	3 (8,8%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (15%)
	PS	1 (6,3%)	3 (25%)	2 (11,1%)	0 (0%)	9 (26,5%)	0 (0%)	6 (17,6%)	0 (0%)	4 (20%)
23. Com o modo, como a informação interna é transmitida na C.M. Águeda. ($X=43,394$; $p=0,086$)	MeS	5 (31,3%)	7 (58,3%)	6 (33,3%)	3 (75%)	13 (38,2%)	1 (50%)	20 (58,8%)	4 (66,7%)	8 (40%)
	MS	8 (50%)	1 (8,3%)	4 (22,2%)	1 (25%)	9 (26,5%)	1 (50%)	8 (23,5%)	2 (33,3%)	5 (25%)
	TS	2 (12,5%)	1 (8,3%)	1 (5,6%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
	NS	2 (12,5%)	0 (0%)	3 (16,7%)	0 (0%)	1 (2,9%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (10%)
	PS	0 (0%)	4 (33,3%)	1 (5,6%)	0 (0%)	3 (8,8%)	0 (0%)	1 (2,9%)	0 (0%)	1 (5%)
24. Como é feita a comunicação da C.M. Águeda para o exterior (cidadãos). ($X=41,626$; $p=0,119$)	MeS	10 (62,5%)	6 (50%)	6 (33,3%)	3 (75%)	16 (47,1%)	1 (50%)	21 (61,8%)	3 (50%)	8 (40%)
	MS	2 (12,5%)	1 (8,3%)	6 (33,3%)	1 (25%)	10 (29,4%)	1 (50%)	12 (35,3%)	2 (33,3%)	9 (45%)
	TS	2 (12,5%)	1 (8,3%)	2 (11,1%)	0 (0%)	4 (11,8%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (16,7%)	0 (0%)
	NS	1 (6,3%)	0 (0%)	3 (16,7%)	0 (0%)	3 (8,8%)	0 (0%)	2 (5,9%)	0 (0%)	3 (15%)
	PS	3 (18,8%)	4 (33,3%)	1 (5,6%)	1 (25%)	8 (23,5%)	0 (0%)	1 (2,9%)	1 (16,7%)	0 (0%)
25. As melhorias internas resultantes da Certificação da Qualidade. ($X=40,687$; $p=0,14$)	MeS	8 (50%)	6 (50%)	7 (38,9%)	2 (50%)	12 (35,3%)	1 (50%)	18 (52,9%)	3 (50%)	10 (50%)
	MS	1 (6,3%)	1 (8,3%)	4 (22,2%)	1 (25%)	10 (29,4%)	1 (50%)	13 (38,2%)	2 (33,3%)	7 (35%)
	TS	3 (18,8%)	1 (8,3%)	3 (16,7%)	0 (0%)	1 (2,9%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
	NS	1 (6,3%)	0 (0%)	5 (27,8%)	0 (0%)	1 (2,9%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
	PS	1 (6,3%)	4 (33,3%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (8,8%)	0 (0%)	5 (14,7%)	0 (0%)	2 (10%)
26. Com o grau de atuação da minha chefia intermédia (direta) – dirigentes intermédios. ($X=47,722$; $p=0,036$)	MeS	8 (50%)	7 (58,3%)	7 (38,9%)	2 (50%)	15 (44,1%)	1 (50%)	16 (47,1%)	2 (33,3%)	9 (45%)
	MS	4 (25%)	0 (0%)	4 (22,2%)	2 (50%)	14 (41,2%)	1 (50%)	11 (32,4%)	3 (50%)	9 (45%)
	TS	2 (12,5%)	1 (8,3%)	2 (11,1%)	0 (0%)	1 (2,9%)	0 (0%)	2 (5,9%)	1 (16,7%)	0 (0%)

27. O meu grau de satisfação global com a C.M. Águeda. ($X=27,655$; $p=0,686$)	NS	0 (0%)	0 (0%)	2 (11,1%)	0 (0%)	1 (2,9%)	0 (0%)	2 (5,9%)	0 (0%)	1 (5%)
	PS	0 (0%)	1 (8,3%)	4 (22,2%)	1 (25%)	3 (8,8%)	0 (0%)	1 (2,9%)	0 (0%)	2 (10%)
	MeS	8 (50%)	7 (58,3%)	6 (33,3%)	2 (50%)	20 (58,8%)	1 (50%)	15 (44,1%)	2 (33,3%)	8 (40%)
	MS	6 (37,5%)	3 (25%)	5 (27,8%)	1 (25%)	9 (26,5%)	1 (50%)	16 (47,1%)	3 (50%)	9 (45%)
	TS	2 (12,5%)	1 (8,3%)	1 (5,6%)	0 (0%)	1 (2,9%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (16,7%)	0 (0%)

Nota. NS= Nada Satisfeito; PS= Pouco Satisfeito; MeS= Medianamente Satisfeito; MS= Muito Satisfeito; TS= Totalmente Satisfeito. *%= Percentagem.

Anexo F – Distribuição dos sujeitos pelos níveis de satisfação segundo o grupo profissional (n=146)

Item	Grupo profissional (%*)						Não responde
	Dirigente superior	Dirigente intermédio	Técnico superior	Assistente técnico	Assistente operacional		
1. O meu envolvimento no Sistema de Gestão da Qualidade. ($X=25,349$; $p=0,188$)	NS	0 (0%)	0 (0%)	1 (3,1%)	1 (2,9%)	6 (11,1%)	1 (4,3%)
	PS	0 (0%)	0 (0%)	2 (6,3%)	6 (17,6%)	4 (7,4%)	2 (8,7%)
	MeS	0 (0%)	0 (0%)	16 (50%)	16 (47,1%)	20 (37%)	15 (65,2%)
	MS	1 (100%)	2 (100%)	12 (37,5%)	10 (29,4%)	15 (27,8%)	4 (17,4%)
	TS	0 (0%)	0 (0%)	1 (3,1%)	1 (2,9%)	9 (16,7%)	1 (4,3%)
2. A introdução, na C.M. Águeda, de uma Cultura da Qualidade. ($X=21,239$; $p=0,383$)	NS	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	4 (7,4%)	3 (13%)
	PS	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	4 (11,8%)	4 (7,4%)	1 (4,3%)
	MeS	0 (0%)	0 (0%)	11 (34,4%)	14 (41,2%)	22 (40,7%)	8 (34,8%)
	MS	1 (100%)	2 (100%)	19 (59,4%)	13 (38,2%)	17 (31,5%)	10 (43,5%)
	TS	0 (0%)	0 (0%)	2 (6,3%)	3 (8,8%)	7 (13%)	1 (4,3%)
3. O modo como é recompensado o meu esforço no trabalho. ($X=16,479$; $p=0,686$)	NS	0 (0%)	0 (0%)	3 (9,4%)	3 (8,8%)	10 (18,5%)	5 (21,7%)
	PS	0 (0%)	0 (0%)	7 (21,9%)	14 (41,2%)	11 (20,4%)	5 (21,7%)
	MeS	1 (100%)	1 (50%)	15 (46,9%)	13 (38,2%)	20 (37%)	10 (43,5%)
	MS	0 (0%)	1 (50%)	6 (18,8%)	4 (11,8%)	9 (16,7%)	3 (13%)
	TS	0 (0%)	0 (0%)	1 (3,1%)	0 (0%)	4 (7,4%)	0 (0%)
4. As melhorias, a nível do meu desempenho profissional, introduzidas pela Certificação da Qualidade. ($X=26,034$; $p=0,165$)	NS	0 (0%)	0 (0%)	5 (15,6%)	9 (26,5%)	18 (33,3%)	6 (26,1%)
	PS	0 (0%)	0 (0%)	8 (25%)	11 (32,4%)	9 (16,7%)	5 (21,7%)
	MeS	0 (0%)	2 (100%)	13 (40,6%)	8 (23,5%)	19 (35,2%)	12 (52,2%)
	MS	1 (100%)	0 (0%)	6 (18,8%)	6 (17,6%)	6 (11,1%)	0 (0%)
	TS	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (3,7%)	0 (0%)
5. A aceitação, pela gestão de topo, de propostas e sugestões de melhoria, apresentadas pelos colaboradores. ($X=21,42$; $p=0,373$)	NS	0 (0%)	0 (0%)	1 (3,1%)	2 (5,9%)	8 (14,8%)	2 (8,7%)
	PS	0 (0%)	0 (0%)	1 (3,1%)	6 (17,6%)	11 (20,4%)	2 (8,7%)
	MeS	0 (0%)	2 (100%)	15 (46,9%)	18 (52,9%)	20 (37%)	12 (52,2%)
	MS	1 (100%)	0 (0%)	13 (40,6%)	8 (23,5%)	12 (22,2%)	7 (30,4%)
	TS	0 (0%)	0 (0%)	2 (6,3%)	0 (0%)	3 (5,6%)	0 (0%)
6. O conhecimento que tenho dos objetivos a	NS	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (8,8%)	7 (13%)	1 (4,3%)
	PS	0 (0%)	0 (0%)	1 (3,1%)	3 (8,8%)	10 (18,5%)	4 (17,4%)

alcançar pela C.M. Águeda. ($X=46,51$; $p=0,001$)	MeS	0 (0%)	2 (100%)	13 (40,6%)	14 (41,2%)	24 (44,4%)	9 (39,1%)
	MS	0 (0%)	0 (0%)	13 (40,6%)	13 (38,2%)	13 (24,1%)	9 (39,1%)
	TS	1 (100%)	0 (0%)	5 (15,6%)	1 (2,9%)	0 (0%)	0 (0%)
7. A imagem que os municípios têm da C.M. Águeda. ($X=22,075$; $p=0,336$)	NS	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (2,9%)	5 (9,3%)	0 (0%)
	PS	0 (0%)	0 (0%)	3 (9,4%)	1 (2,9%)	4 (7,4%)	3 (13%)
	MeS	0 (0%)	2 (100%)	10 (31,3%)	20 (58,8%)	20 (37%)	11 (47,8%)
	MS	1 (100%)	0 (0%)	16 (50%)	12 (35,3%)	18 (33,3%)	7 (30,4%)
8. O impacto global da C.M. Águeda, nos cidadãos. ($X=26,648$; $p=0,145$)	TS	0 (0%)	0 (0%)	3 (9,4%)	0 (0%)	7 (13%)	2 (8,7%)
	NS	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (2,9%)	6 (11,1%)	0 (0%)
	PS	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (5,9%)	6 (11,1%)	2 (8,7%)
	MeS	0 (0%)	0 (0%)	11 (34,4%)	15 (44,1%)	21 (38,9%)	11 (47,8%)
	MS	1 (100%)	2 (100%)	18 (56,3%)	14 (41,2%)	13 (24,1%)	10 (43,5%)
9. O conhecimento que tenho da política e dos objetivos da Qualidade da C.M. Águeda. ($X=38,666$; $p=0,007$)	TS	0 (0%)	0 (0%)	3 (9,4%)	2 (5,9%)	8 (14,8%)	0 (0%)
	NS	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (8,8%)	9 (16,7%)	1 (4,3%)
	PS	0 (0%)	0 (0%)	2 (6,3%)	4 (11,8%)	11 (20,4%)	3 (13%)
	MeS	0 (0%)	0 (0%)	13 (40,6%)	11 (32,4%)	16 (29,6%)	13 (56,5%)
	MS	0 (0%)	2 (100%)	14 (43,8%)	15 (44,1%)	14 (25,9%)	6 (26,1%)
10. A minha participação em atividades de melhoria da C.M. Águeda. ($X=23,331$; $p=0,273$)	TS	1 (100%)	0 (0%)	3 (9,4%)	1 (2,9%)	4 (7,4%)	0 (0%)
	NS	0 (0%)	0 (0%)	1 (3,1%)	1 (2,9%)	6 (11,1%)	1 (4,3%)
	PS	0 (0%)	0 (0%)	3 (9,4%)	5 (14,7%)	2 (3,7%)	2 (8,7%)
	MeS	0 (0%)	2 (100%)	15 (46,9%)	14 (41,2%)	24 (44,4%)	15 (65,2%)
	MS	1 (100%)	0 (0%)	10 (31,3%)	14 (41,2%)	14 (25,9%)	5 (21,7%)
11. O relacionamento da C.M. Águeda com os cidadãos. ($X=33,69$; $p=0,028$)	TS	0 (0%)	0 (0%)	3 (9,4%)	0 (0%)	8 (14,8%)	0 (0%)
	NS	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (2,9%)	7 (13%)	1 (4,3%)
	PS	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (8,8%)	6 (11,1%)	2 (8,7%)
	MeS	0 (0%)	1 (50%)	12 (37,5%)	18 (52,9%)	23 (42,6%)	7 (30,4%)
	MS	1 (100%)	1 (50%)	20 (62,5%)	10 (29,4%)	11 (20,4%)	13 (56,5%)
12. A minha participação em projetos de mudança na C.M. Águeda. ($X=29,36$; $p=0,081$)	TS	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (5,9%)	7 (13%)	0 (0%)
	NS	0 (0%)	0 (0%)	1 (3,1%)	2 (5,9%)	4 (7,4%)	1 (4,3%)
	PS	0 (0%)	0 (0%)	3 (9,4%)	8 (23,5%)	14 (25,9%)	5 (21,7%)
	MeS	0 (0%)	1 (50%)	15 (46,9%)	17 (50%)	18 (33,3%)	12 (52,2%)
	MS	0 (0%)	1 (50%)	10 (31,3%)	7 (20,6%)	14 (25,9%)	5 (21,7%)
13. A forma como são geridos os conflitos, queixas	TS	1 (100%)	0 (0%)	3 (9,4%)	0 (0%)	4 (7,4%)	0 (0%)
	NS	0 (0%)	0 (0%)	2 (6,3%)	3 (8,8%)	16 (29,6%)	4 (17,4%)
	PS	0 (0%)	0 (0%)	8 (25%)	7 (20,6%)	4 (7,4%)	4 (17,4%)

e problemas no trabalho. ($X=21,191$; $p=0,386$)	MeS	1 (100%)	1 (50%)	14 (43,8%)	16 (47,1%)	18 (33,3%)	12 (52,2%)
	MS	0 (0%)	1 (50%)	7 (21,9%)	7 (20,6%)	12 (22,2%)	3 (13%)
	TS	0 (0%)	0 (0%)	1 (3,1%)	1 (2,9%)	4 (7,4%)	0 (0%)
14. A introdução de novos métodos de trabalho. ($X=20,039$; $p=0,455$)	NS	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (5,9%)	9 (16,7%)	1 (4,3%)
	PS	0 (0%)	0 (0%)	3 (9,4%)	4 (11,8%)	2 (3,7%)	4 (17,4%)
	MeS	0 (0%)	2 (100%)	17 (53,1%)	17 (50%)	24 (44,4%)	11 (47,8%)
	MS	1 (100%)	0 (0%)	11 (34,4%)	9 (26,5%)	13 (24,1%)	6 (26,1%)
	TS	0 (0%)	0 (0%)	1 (3,1%)	2 (5,9%)	6 (11,1%)	1 (4,3%)
15. A igualdade de tratamento aos colaboradores. ($X=23,683$; $p=0,257$)	NS	0 (0%)	0 (0%)	4 (12,5%)	4 (11,8%)	14 (25,9%)	6 (26,1%)
	PS	0 (0%)	0 (0%)	6 (18,8%)	10 (29,4%)	10 (18,5%)	5 (21,7%)
	MeS	1 (100%)	2 (100%)	16 (50%)	10 (29,4%)	20 (37%)	10 (43,5%)
	MS	0 (0%)	0 (0%)	5 (15,6%)	10 (29,4%)	5 (9,3%)	2 (8,7%)
	TS	0 (0%)	0 (0%)	1 (3,1%)	0 (0%)	5 (9,3%)	0 (0%)
16. A minha participação em ações de formação profissional. ($X=20,189$; $p=0,446$)	NS	0 (0%)	0 (0%)	3 (9,4%)	3 (8,8%)	16 (29,6%)	5 (21,7%)
	PS	0 (0%)	0 (0%)	7 (21,9%)	8 (23,5%)	7 (13%)	2 (8,7%)
	MeS	0 (0%)	2 (100%)	13 (40,6%)	13 (38,2%)	21 (38,9%)	9 (39,1%)
	MS	1 (100%)	0 (0%)	9 (28,1%)	8 (23,5%)	8 (14,8%)	6 (26,1%)
	TS	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (5,9%)	2 (3,7%)	1 (4,3%)
17. Com o grau de atuação da minha chefia de topo – dirigentes superiores. ($X=22,682$; $p=0,305$)	NS	0 (0%)	0 (0%)	1 (3,1%)	2 (5,9%)	8 (14,8%)	2 (8,7%)
	PS	0 (0%)	1 (50%)	1 (3,1%)	1 (2,9%)	8 (14,8%)	0 (0%)
	MeS	0 (0%)	1 (50%)	14 (43,8%)	15 (44,1%)	14 (25,9%)	10 (43,5%)
	MS	1 (100%)	0 (0%)	14 (43,8%)	13 (38,2%)	18 (33,3%)	9 (39,1%)
	TS	0 (0%)	0 (0%)	2 (6,3%)	3 (8,8%)	6 (11,1%)	2 (8,7%)
18. A Certificação da Qualidade – NP EN ISO 9001:2008 obtida pela C.M. Águeda. ($X=22,809$; $p=0,298$)	NS	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (2,9%)	6 (11,1%)	1 (4,3%)
	PS	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	4 (11,8%)	7 (13%)	1 (4,3%)
	MeS	0 (0%)	1 (50%)	10 (31,3%)	16 (47,1%)	18 (33,3%)	12 (52,2%)
	MS	1 (100%)	1 (50%)	18 (56,3%)	9 (26,5%)	14 (25,9%)	7 (30,4%)
	TS	0 (0%)	0 (0%)	4 (12,5%)	4 (11,8%)	9 (16,7%)	2 (8,7%)
19. A forma como me foi dado a conhecer o processo de certificação. ($X=20,953$; $p=0,400$)	NS	0 (0%)	0 (0%)	1 (3,1%)	2 (5,9%)	7 (13%)	2 (8,7%)
	PS	0 (0%)	0 (0%)	3 (9,4%)	9 (26,5%)	13 (24,1%)	4 (17,4%)
	MeS	0 (0%)	1 (50%)	13 (40,6%)	11 (32,4%)	20 (37%)	12 (52,2%)
	MS	1 (100%)	1 (50%)	12 (37,5%)	12 (35,3%)	9 (16,7%)	5 (21,7%)
	TS	0 (0%)	0 (0%)	3 (9,4%)	0 (0%)	5 (9,3%)	0 (0%)
20. O equipamento informático disponível para	NS	0 (0%)	0 (0%)	1 (3,1%)	4 (11,8%)	8 (14,8%)	2 (8,7%)
	PS	0 (0%)	0 (0%)	5 (15,6%)	7 (20,6%)	6 (11,1%)	2 (8,7%)

trabalhar na C.M. Águeda. ($X=29,503$; $p=0,078$)	MeS	0 (0%)	0 (0%)	8 (25%)	12 (35,3%)	20 (37%)	12 (52,2%)
	MS	1 (100%)	2 (100%)	16 (50%)	11 (32,4%)	11 (20,4%)	7 (30,4%)
	TS	0 (0%)	0 (0%)	2 (6,3%)	0 (0%)	9 (16,7%)	0 (0%)
21. A preocupação que a C.M. Águeda tem com a satisfação dos seus municípios. ($X=27,41$; $p=0,124$)	NS	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (5,9%)	4 (7,4%)	0 (0%)
	PS	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	6 (11,1%)	2 (8,7%)
	MeS	0 (0%)	1 (50%)	9 (28,1%)	15 (44,1%)	22 (40,7%)	8 (34,8%)
22. As melhorias externas resultantes da Certificação da Qualidade. ($X=12,869$; $p=0,883$)	MS	0 (0%)	1 (50%)	17 (53,1%)	14 (41,2%)	14 (25,9%)	12 (52,2%)
	TS	1 (100%)	0 (0%)	6 (18,8%)	3 (8,8%)	8 (14,8%)	1 (4,3%)
	NS	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (5,9%)	4 (7,4%)	1 (4,3%)
23. Com o modo, como a informação interna é transmitida na C.M. Águeda. ($X=19,957$; $p=0,461$)	PS	0 (0%)	0 (0%)	1 (3,1%)	5 (14,7%)	6 (11,1%)	3 (13%)
	MeS	0 (0%)	1 (50%)	16 (50%)	17 (50%)	25 (46,3%)	13 (56,5%)
	MS	1 (100%)	1 (50%)	14 (43,8%)	8 (23,5%)	15 (27,8%)	6 (26,1%)
24. Como é feita a comunicação da C.M. Águeda para o exterior (cidadãos). ($X=17,168$; $p=0,642$)	TS	0 (0%)	0 (0%)	1 (3,1%)	2 (5,9%)	4 (7,4%)	0 (0%)
	NS	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (5,9%)	6 (11,1%)	3 (13%)
	PS	0 (0%)	0 (0%)	3 (9,4%)	9 (26,5%)	7 (13%)	6 (26,1%)
25. As melhorias internas resultantes da Certificação da Qualidade ($X=30,313$; $p=0,065$)	MeS	1 (100%)	1 (50%)	18 (56,3%)	14 (41,2%)	24 (44,4%)	9 (39,1%)
	MS	0 (0%)	1 (50%)	11 (34,4%)	9 (26,5%)	13 (24,1%)	5 (21,7%)
	TS	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	4 (7,4%)	0 (0%)
26. Com o grau de atuação da minha chefia intermédia (direta) – dirigentes intermédios. ($X=20,427$; $p=0,432$)	NS	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (2,9%)	5 (9,3%)	2 (8,7%)
	PS	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (5,9%)	6 (11,1%)	2 (8,7%)
	MeS	1 (100%)	2 (100%)	16 (50%)	18 (52,9%)	25 (46,3%)	12 (52,2%)
27. O meu grau de satisfação global com a	MS	0 (0%)	0 (0%)	14 (43,8%)	11 (32,4%)	12 (22,2%)	7 (30,4%)
	TS	0 (0%)	0 (0%)	2 (6,3%)	2 (5,9%)	6 (11,1%)	0 (0%)
	NS	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (8,8%)	6 (11,1%)	3 (13%)
	PS	0 (0%)	0 (0%)	2 (6,3%)	8 (23,5%)	8 (14,8%)	1 (4,3%)
	MeS	0 (0%)	2 (100%)	15 (46,9%)	14 (41,2%)	23 (42,6%)	13 (56,5%)
	MS	1 (100%)	0 (0%)	15 (46,9%)	8 (23,5%)	10 (18,5%)	6 (26,1%)
	TS	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (2,9%)	7 (13%)	0 (0%)
	NS	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (2,9%)	6 (11,1%)	0 (0%)
	PS	0 (0%)	0 (0%)	3 (9,4%)	3 (8,8%)	7 (13%)	2 (8,7%)
	MeS	1 (100%)	2 (100%)	11 (34,4%)	16 (47,1%)	24 (44,4%)	13 (56,5%)
	MS	0 (0%)	0 (0%)	15 (46,9%)	13 (38,2%)	12 (22,2%)	8 (34,8%)
	TS	0 (0%)	0 (0%)	3 (9,4%)	1 (2,9%)	5 (9,3%)	0 (0%)
	NS	0 (0%)	0 (0%)	1 (3,1%)	2 (5,9%)	2 (3,7%)	1 (4,3%)
	PS	0 (0%)	0 (0%)	1 (3,1%)	2 (5,9%)	7 (13%)	2 (8,7%)

C.M. Águeda. ($X=21,832$; $p=0,35$)	MeS	0 (0%)	0 (0%)	12 (37,5%)	22 (64,7%)	23 (42,6%)	12 (52,2%)
	MS	1 (100%)	2 (100%)	17 (53,1%)	8 (23,5%)	17 (31,5%)	8 (34,8%)
	TS	0 (0%)	0 (0%)	1 (3,1%)	0 (0%)	5 (9,3%)	0 (0%)

Nota. NS= Nada Satisfeito; PS= Pouco Satisfeito; MeS= Medianamente Satisfeito; MS= Muito Satisfeito; TS= Totalmente Satisfeito. *%= Percentagem.

Anexo G – Distribuição dos sujeitos pelos níveis de satisfação segundo o escalão do tempo de serviço (n=146)

Item		Escalão do tempo de serviço (%*)									
		Dos 0 aos 4 anos	Dos 5 aos 9 anos	Dos 10 aos 14 anos	Dos 15 aos 19 anos	Dos 20 aos 24 anos	Dos 25 aos 29 anos	Dos 30 aos 34 anos	Dos 35 aos 39 anos	Dos 40 anos ou mais	Não responde
1. O meu envolvimento no Sistema de Gestão da Qualidade. (X=25,935; p=0,892)	NS	0 (0%)	0 (0%)	4 (16%)	1 (5%)	1 (7,1%)	1 (5,6%)	1 (5,3%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (5%)
	PS	2 (13,3%)	0 (0%)	2 (8%)	2 (10%)	0 (0%)	3 (16,7%)	3 (15,8%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (10%)
	MeS	8 (53,3%)	6 (54,5%)	12 (48%)	9 (45%)	6 (42,9%)	5 (27,8%)	6 (31,6%)	1 (50%)	1 (50%)	13 (65%)
	MS	4 (26,7%)	4 (36,4%)	5 (20%)	7 (35%)	5 (35,7%)	9 (50%)	6 (31,6%)	1 (50%)	1 (50%)	2 (10%)
	TS	1 (6,7%)	1 (9,1%)	2 (8%)	1 (5%)	2 (14,3%)	0 (0%)	3 (15,8%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (10%)
2. A introdução, na C.M. Águeda, de uma Cultura da Qualidade. (X=39,927; p=0,300)	NS	0 (0%)	0 (0%)	1 (4%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (5,6%)	2 (10,5%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (15%)
	PS	0 (0%)	0 (0%)	5 (20%)	2 (10%)	0 (0%)	1 (5,6%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (5%)
	MeS	6 (40%)	4 (36,4%)	10 (40%)	7 (35%)	4 (28,6%)	10 (55,6%)	6 (31,6%)	1 (50%)	0 (0%)	7 (35%)
	MS	7 (46,7%)	7 (63,6%)	8 (32%)	9 (45%)	9 (64,3%)	5 (27,8%)	6 (31,6%)	1 (50%)	2 (100%)	8 (40%)
	TS	2 (13,3%)	0 (0%)	1 (4%)	2 (10%)	1 (7,1%)	1 (5,6%)	5 (26,3%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (5%)
3. O modo como é recompensado o meu esforço no trabalho. (X=39,015; p=0,336)	NS	0 (0%)	2 (18,2%)	6 (24%)	2 (10%)	1 (7,1%)	1 (5,6%)	4 (21,1%)	0 (0%)	0 (0%)	5 (25%)
	PS	2 (13,3%)	1 (9,1%)	6 (24%)	5 (25%)	4 (28,6%)	6 (33,3%)	9 (47,4%)	0 (0%)	0 (0%)	4 (20%)
	MeS	6 (40%)	6 (54,5%)	8 (32%)	8 (40%)	5 (35,7%)	9 (50%)	6 (31,6%)	2 (100%)	1 (50%)	9 (45%)
	MS	5 (33,3%)	2 (18,2%)	3 (12%)	5 (25%)	3 (21,4%)	2 (11,1%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (50%)	2 (10%)
	TS	2 (13,3%)	0 (0%)	2 (8%)	0 (0%)	1 (7,1%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
4. As melhorias, a nível do meu desempenho profissional, introduzidas pela Certificação da Qualidade (progressão na carreira, remuneração...). (X=48,362; p=0,082)	NS	0 (0%)	3 (27,3%)	10 (40%)	2 (10%)	3 (21,4%)	5 (27,8%)	9 (47,4%)	0 (0%)	0 (0%)	6 (30%)
	PS	2 (13,3%)	2 (18,2%)	6 (24%)	5 (25%)	3 (21,4%)	6 (33,3%)	4 (21,1%)	1 (50%)	0 (0%)	4 (20%)
	MeS	9 (60%)	1 (9,1%)	6 (24%)	9 (45%)	6 (42,9%)	6 (33,3%)	5 (26,3%)	1 (50%)	1 (50%)	10 (50%)
	MS	3 (20%)	5 (45,5%)	3 (12%)	4 (20%)	1 (7,1%)	1 (5,6%)	1 (5,3%)	0 (0%)	1 (50%)	0 (0%)
	TS	1 (6,7%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (7,1%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
5. A aceitação, pela	NS	0 (0%)	2 (18,2%)	6 (24%)	1 (5%)	0 (0%)	1 (5,6%)	1 (5,3%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (10%)

gestão de topo, de propostas e sugestões de melhoria, apresentadas pelos colaboradores. (X=41,518; p=0,243)	PS	0 (0%)	1 (9,1%)	3 (12%)	3 (15%)	2 (14,3%)	4 (22,2%)	5 (26,3%)	1 (50%)	0 (0%)	1 (5%)
	MeS	7 (46,7%)	3 (27,3%)	13 (52%)	9 (45%)	8 (57,1%)	5 (27,8%)	9 (47,4%)	1 (50%)	2 (100%)	10 (50%)
	MS	6 (40%)	4 (36,4%)	2 (8%)	7 (35%)	3 (21,4%)	8 (44,4%)	4 (21,1%)	0 (0%)	0 (0%)	7 (35%)
	TS	2 (13,3%)	1 (9,1%)	1 (4%)	0 (0%)	1 (7,1%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
6. O conhecimento que tenho dos objetivos a alcançar pela C.M. Águeda. (X=34,918; p=0,520)	NS	1 (6,7%)	0 (0%)	4 (16%)	1 (5%)	0 (0%)	1 (5,6%)	3 (15,8%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (5%)
	PS	0 (0%)	0 (0%)	5 (20%)	1 (5%)	2 (14,3%)	4 (22,2%)	3 (15,8%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (15%)
	MeS	6 (40%)	5 (45,5%)	12 (48%)	10 (50%)	5 (35,7%)	7 (38,9%)	7 (36,8%)	2 (100%)	1 (50%)	7 (35%)
	MS	6 (40%)	4 (36,4%)	4 (16%)	8 (40%)	5 (35,7%)	6 (33,3%)	5 (26,3%)	0 (0%)	1 (50%)	9 (45%)
7. A imagem que os munícipes têm da C.M. Águeda. (X=25,924; p=0,893)	TS	2 (13,3%)	2 (18,2%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (14,3%)	0 (0%)	1 (5,3%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
	NS	0 (0%)	0 (0%)	3 (12%)	1 (5%)	0 (0%)	1 (5,6%)	1 (5,3%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
	PS	1 (6,7%)	0 (0%)	2 (8%)	2 (10%)	1 (7,1%)	1 (5,6%)	1 (5,3%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (15%)
	MeS	4 (26,7%)	4 (36,4%)	14 (56%)	8 (40%)	5 (35,7%)	7 (38,9%)	10 (52,6%)	1 (50%)	1 (50%)	9 (45%)
8. O impacto global da C.M. Águeda, nos cidadãos. (X=46,943; p=0,105)	MS	7 (46,7%)	5 (45,5%)	4 (16%)	9 (45%)	6 (42,9%)	8 (44,4%)	5 (26,3%)	1 (50%)	1 (50%)	8 (40%)
	TS	3 (20%)	2 (18,2%)	2 (8%)	0 (0%)	2 (14,3%)	1 (5,6%)	2 (10,5%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
	NS	0 (0%)	0 (0%)	4 (16%)	1 (5%)	0 (0%)	1 (5,6%)	1 (5,3%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
	PS	0 (0%)	0 (0%)	1 (4%)	1 (5%)	1 (7,1%)	5 (27,8%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (10%)
9. O conhecimento que tenho da política e dos objetivos da Qualidade da C.M. Águeda. (X=40,049; p=0,295)	MeS	3 (20%)	4 (36,4%)	14 (56%)	8 (40%)	6 (42,9%)	3 (16,7%)	9 (47,4%)	1 (50%)	0 (0%)	10 (50%)
	MS	9 (60%)	6 (54,5%)	4 (16%)	9 (45%)	5 (35,7%)	8 (44,4%)	6 (31,6%)	1 (50%)	2 (100%)	8 (40%)
	TS	3 (20%)	1 (9,1%)	2 (8%)	1 (5%)	2 (14,3%)	1 (5,6%)	3 (15,8%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
	NS	1 (6,7%)	0 (0%)	3 (12%)	1 (5%)	0 (0%)	4 (22,2%)	3 (15,8%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (5%)
10. A minha participação em atividades de melhoria da C.M. Águeda. (X=30,007; p=0,749)	PS	2 (13,3%)	0 (0%)	8 (32%)	2 (10%)	2 (14,3%)	2 (11,1%)	1 (5,3%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (15%)
	MeS	7 (46,7%)	4 (36,4%)	8 (32%)	7 (35%)	5 (35,7%)	5 (27,8%)	5 (26,3%)	2 (100%)	0 (0%)	10 (50%)
	MS	3 (20%)	6 (54,5%)	6 (24%)	9 (45%)	5 (35,7%)	7 (38,9%)	7 (36,8%)	0 (0%)	2 (100%)	6 (30%)
	TS	2 (13,3%)	1 (9,1%)	0 (0%)	1 (5%)	2 (14,3%)	0 (0%)	3 (15,8%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
11. O relacionamento da C.M. Águeda com os cidadãos (X=36,98;	NS	0 (0%)	0 (0%)	3 (12%)	2 (10%)	1 (7,1%)	1 (5,6%)	1 (5,3%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (5%)
	PS	1 (6,7%)	1 (9,1%)	5 (20%)	0 (0%)	2 (14,3%)	1 (5,6%)	1 (5,3%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (5%)
	MeS	5 (33,3%)	5 (45,5%)	13 (52%)	10 (50%)	5 (35,7%)	11 (61,1%)	6 (31,6%)	1 (50%)	1 (50%)	13 (65%)
	MS	7 (46,7%)	3 (27,3%)	3 (12%)	7 (35%)	4 (28,6%)	5 (27,8%)	8 (42,1%)	1 (50%)	1 (50%)	5 (25%)
11. O relacionamento da C.M. Águeda com os cidadãos (X=36,98;	TS	2 (13,3%)	2 (18,2%)	1 (4%)	1 (5%)	2 (14,3%)	0 (0%)	3 (15,8%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
	NS	0 (0%)	0 (0%)	4 (16%)	1 (5%)	0 (0%)	2 (11,1%)	1 (5,3%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (5%)
	PS	0 (0%)	0 (0%)	2 (8%)	1 (5%)	1 (7,1%)	4 (22,2%)	2 (10,5%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (5%)
	MeS	4 (26,7%)	4 (36,4%)	13 (52%)	12 (60%)	4 (28,6%)	6 (33,3%)	8 (42,1%)	1 (50%)	1 (50%)	8 (40%)

<i>p</i> =0,424)	MS	10 (66,7%)	7 (63,6%)	5 (20%)	5 (25%)	7 (50%)	5 (27,8%)	5 (26,3%)	1 (50%)	1 (50%)	10 (50%)
	TS	1 (6,7%)	0 (0%)	1 (4%)	1 (5%)	2 (14,3%)	1 (5,6%)	3 (15,8%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
12. A minha participação em projetos de mudança na C.M. Águeda. (<i>X</i> =61,462; <i>p</i> =0,005)	NS	0 (0%)	1 (9,1%)	5 (20%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (5,6%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (5%)
	PS	2 (13,3%)	0 (0%)	4 (16%)	6 (30%)	5 (35,7%)	4 (22,2%)	5 (26,3%)	0 (0%)	0 (0%)	4 (20%)
	MeS	2 (13,3%)	5 (45,5%)	13 (52%)	9 (45%)	3 (21,4%)	10 (55,6%)	9 (47,4%)	2 (100%)	0 (0%)	10 (50%)
	MS	10 (66,7%)	3 (27,3%)	3 (12%)	5 (25%)	4 (28,6%)	3 (16,7%)	2 (10,5%)	0 (0%)	2 (100%)	5 (25%)
	TS	1 (6,7%)	2 (18,2%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (14,3%)	0 (0%)	3 (15,8%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
13. A forma como são geridos os conflitos, queixas e problemas no trabalho. (<i>X</i> =45,821; <i>p</i> =0,126)	NS	1 (6,7%)	0 (0%)	5 (20%)	4 (20%)	2 (14,3%)	6 (33,3%)	4 (21,1%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (15%)
	PS	3 (20%)	2 (18,2%)	7 (28%)	3 (15%)	1 (7,1%)	1 (5,6%)	2 (10,5%)	1 (50%)	0 (0%)	3 (15%)
	MeS	6 (40%)	4 (36,4%)	10 (40%)	8 (40%)	4 (28,6%)	8 (44,4%)	11 (57,9%)	0 (0%)	0 (0%)	11 (55%)
	MS	3 (20%)	5 (45,5%)	1 (4%)	5 (25%)	5 (35,7%)	3 (16,7%)	2 (10,5%)	1 (50%)	2 (100%)	3 (15%)
	TS	2 (13,3%)	0 (0%)	2 (8%)	0 (0%)	2 (14,3%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
14. A introdução de novos métodos de trabalho. (<i>X</i> =30,717; <i>p</i> =0,718)	NS	0 (0%)	0 (0%)	5 (20%)	2 (10%)	0 (0%)	2 (11,1%)	2 (10,5%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (5%)
	PS	1 (6,7%)	1 (9,1%)	1 (4%)	2 (10%)	1 (7,1%)	2 (11,1%)	1 (5,3%)	0 (0%)	0 (0%)	4 (20%)
	MeS	7 (46,7%)	5 (45,5%)	15 (60%)	10 (50%)	5 (35,7%)	9 (50%)	9 (47,4%)	2 (100%)	1 (50%)	8 (40%)
	MS	4 (26,7%)	5 (45,5%)	2 (8%)	5 (25%)	6 (42,9%)	4 (22,2%)	7 (36,8%)	0 (0%)	1 (50%)	6 (30%)
	TS	3 (20%)	0 (0%)	2 (8%)	1 (5%)	2 (14,3%)	1 (5,6%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (5%)
15. A igualdade de tratamento aos colaboradores. (<i>X</i> =47,218; <i>p</i> =0,100)	NS	0 (0%)	1 (9,1%)	8 (32%)	2 (10%)	3 (21,4%)	3 (16,7%)	6 (31,6%)	0 (0%)	0 (0%)	5 (25%)
	PS	2 (13,3%)	2 (18,2%)	5 (20%)	7 (35%)	2 (14,3%)	7 (38,9%)	3 (15,8%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (15%)
	MeS	7 (46,7%)	4 (36,4%)	11 (44%)	7 (35%)	4 (28,6%)	6 (33,3%)	8 (42,1%)	2 (100%)	1 (50%)	9 (45%)
	MS	4 (26,7%)	4 (36,4%)	0 (0%)	4 (20%)	2 (14,3%)	2 (11,1%)	2 (10,5%)	0 (0%)	1 (50%)	3 (15%)
	TS	2 (13,3%)	0 (0%)	1 (4%)	0 (0%)	3 (21,4%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
16. A minha participação em ações de formação profissional. (<i>X</i> =32,767; <i>p</i> =0,623)	NS	2 (13,3%)	0 (0%)	6 (24%)	1 (5%)	2 (14,3%)	6 (33,3%)	6 (31,6%)	0 (0%)	0 (0%)	4 (20%)
	PS	1 (6,7%)	3 (27,3%)	7 (28%)	2 (10%)	2 (14,3%)	3 (16,7%)	3 (15,8%)	1 (50%)	0 (0%)	2 (10%)
	MeS	6 (40%)	4 (36,4%)	10 (40%)	12 (60%)	5 (35,7%)	6 (33,3%)	5 (26,3%)	1 (50%)	1 (50%)	8 (40%)
	MS	4 (26,7%)	4 (36,4%)	2 (8%)	4 (20%)	4 (28,6%)	3 (16,7%)	4 (21,1%)	0 (0%)	1 (50%)	6 (30%)
	TS	2 (13,3%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (5%)	1 (7,1%)	0 (0%)	1 (5,3%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
17. Com o grau de atuação da minha chefia de topo – dirigentes superiores. (<i>X</i> =50,995; <i>p</i> =0,050)	NS	0 (0%)	0 (0%)	5 (20%)	1 (5%)	1 (7,1%)	1 (5,6%)	3 (15,8%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (10%)
	PS	0 (0%)	0 (0%)	3 (12%)	2 (10%)	1 (7,1%)	3 (16,7%)	1 (5,3%)	0 (0%)	1 (50%)	0 (0%)
	MeS	6 (40%)	6 (54,5%)	13 (52%)	8 (40%)	2 (14,3%)	6 (33,3%)	5 (26,3%)	0 (0%)	0 (0%)	8 (40%)
	MS	8 (53,3%)	4 (36,4%)	3 (12%)	9 (45%)	5 (35,7%)	6 (33,3%)	9 (47,4%)	1 (50%)	1 (50%)	9 (45%)
	TS	1 (6,7%)	1 (9,1%)	1 (4%)	0 (0%)	5 (35,7%)	2 (11,1%)	1 (5,3%)	1 (50%)	0 (0%)	1 (5%)
18. A Certificação da Qualidade – NP EN ISO 9001:2008 obtida	NS	0 (0%)	0 (0%)	4 (16%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (5,6%)	2 (10,5%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (5%)
	PS	0 (0%)	0 (0%)	4 (16%)	1 (5%)	2 (14,3%)	2 (11,1%)	2 (10,5%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (5%)
	MeS	5 (33,3%)	3 (27,3%)	11 (44%)	8 (40%)	4 (28,6%)	8 (44,4%)	7 (36,8%)	1 (50%)	1 (50%)	9 (45%)

pela C.M. Águeda. ($X=30,15$; $p=0,742$)	MS	8 (53,3%)	6 (54,5%)	4 (16%)	9 (45%)	5 (35,7%)	4 (22,2%)	5 (26,3%)	0 (0%)	1 (50%)	8 (40%)
	TS	2 (13,3%)	2 (18,2%)	2 (8%)	2 (10%)	3 (21,4%)	3 (16,7%)	3 (15,8%)	1 (50%)	0 (0%)	1 (5%)
19. A forma como me foi dado a conhecer o processo de certificação. ($X=31,729$; $p=0,672$)	NS	1 (6,7%)	0 (0%)	5 (20%)	0 (0%)	1 (7,1%)	2 (11,1%)	1 (5,3%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (10%)
	PS	2 (13,3%)	0 (0%)	7 (28%)	3 (15%)	3 (21,4%)	4 (22,2%)	6 (31,6%)	1 (50%)	0 (0%)	3 (15%)
	MeS	5 (33,3%)	5 (45,5%)	9 (36%)	11 (55%)	3 (21,4%)	7 (38,9%)	5 (26,3%)	1 (50%)	1 (50%)	10 (50%)
	MS	5 (33,3%)	5 (45,5%)	3 (12%)	6 (30%)	5 (35,7%)	5 (27,8%)	5 (26,3%)	0 (0%)	1 (50%)	5 (25%)
20. O equipamento informático disponível para trabalhar na C.M. Águeda. ($X=39,656$; $p=0,31$)	TS	2 (13,3%)	1 (9,1%)	1 (4%)	0 (0%)	2 (14,3%)	0 (0%)	2 (10,5%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
	NS	0 (0%)	0 (0%)	6 (24%)	2 (10%)	2 (14,3%)	2 (11,1%)	1 (5,3%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (10%)
	PS	2 (13,3%)	1 (9,1%)	5 (20%)	4 (20%)	2 (14,3%)	1 (5,6%)	4 (21,1%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (5%)
	MeS	4 (26,7%)	3 (27,3%)	9 (36%)	9 (45%)	4 (28,6%)	6 (33,3%)	6 (31,6%)	0 (0%)	0 (0%)	11 (55%)
21. A preocupação que a C.M. Águeda tem com a satisfação dos seus munícipes. ($X=36,45$; $p=0,448$)	MS	8 (53,3%)	6 (54,5%)	3 (12%)	5 (25%)	5 (35,7%)	5 (27,8%)	6 (31,6%)	2 (100%)	2 (100%)	6 (30%)
	TS	1 (6,7%)	1 (9,1%)	2 (8%)	0 (0%)	1 (7,1%)	4 (22,2%)	2 (10,5%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
	NS	0 (0%)	0 (0%)	3 (12%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (5,6%)	2 (10,5%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
	PS	0 (0%)	0 (0%)	2 (8%)	1 (5%)	2 (14,3%)	2 (11,1%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (5%)
22. As melhorias externas resultantes da Certificação da Qualidade. ($X=30,915$; $p=0,709$)	MeS	5 (33,3%)	4 (36,4%)	14 (56%)	10 (50%)	3 (21,4%)	4 (22,2%)	7 (36,8%)	0 (0%)	1 (50%)	7 (35%)
	MS	7 (46,7%)	5 (45,5%)	4 (16%)	8 (40%)	5 (35,7%)	9 (50%)	6 (31,6%)	2 (100%)	1 (50%)	11 (55%)
	TS	3 (20%)	2 (18,2%)	2 (8%)	1 (5%)	4 (28,6%)	2 (11,1%)	4 (21,1%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (5%)
	NS	0 (0%)	0 (0%)	4 (16%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (5,6%)	1 (5,3%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (5%)
23. Com o modo, como a informação interna é transmitida na C.M. Águeda. ($X=37,526$; $p=0,399$)	PS	1 (6,7%)	0 (0%)	4 (16%)	1 (5%)	2 (14,3%)	1 (5,6%)	4 (21,1%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (10%)
	MeS	7 (46,7%)	5 (45,5%)	14 (56%)	12 (60%)	4 (28,6%)	8 (44,4%)	9 (47,4%)	1 (50%)	1 (50%)	11 (55%)
	MS	6 (40%)	6 (54,5%)	2 (8%)	6 (30%)	6 (42,9%)	7 (38,9%)	4 (21,1%)	1 (50%)	1 (50%)	6 (30%)
	TS	1 (6,7%)	0 (0%)	1 (4%)	1 (5%)	2 (14,3%)	1 (5,6%)	1 (5,3%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
24. Como é feita a comunicação da C.M. Águeda para o exterior (cidadãos). ($X=33,166$; $p=0,604$)	NS	0 (0%)	0 (0%)	5 (20%)	2 (10%)	0 (0%)	1 (5,6%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (15%)
	PS	3 (20%)	1 (9,1%)	5 (20%)	1 (5%)	2 (14,3%)	4 (22,2%)	5 (26,3%)	0 (0%)	0 (0%)	4 (20%)
	MeS	6 (40%)	6 (54,5%)	12 (48%)	12 (60%)	6 (42,9%)	7 (38,9%)	9 (47,4%)	1 (50%)	0 (0%)	8 (40%)
	MS	5 (33,3%)	4 (36,4%)	2 (8%)	5 (25%)	4 (28,6%)	6 (33,3%)	5 (26,3%)	1 (50%)	2 (100%)	5 (25%)
25. As melhorias internas resultantes da Certificação da	TS	1 (6,7%)	0 (0%)	1 (4%)	0 (0%)	2 (14,3%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
	NS	0 (0%)	0 (0%)	2 (8%)	1 (5%)	0 (0%)	1 (5,6%)	2 (10,5%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (10%)
	PS	0 (0%)	0 (0%)	3 (12%)	0 (0%)	3 (21,4%)	2 (11,1%)	1 (5,3%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (5%)
	MeS	8 (53,3%)	5 (45,5%)	15 (60%)	11 (55%)	4 (28,6%)	10 (55,6%)	11 (57,9%)	0 (0%)	1 (50%)	9 (45%)
25. As melhorias internas resultantes da Certificação da	MS	5 (33,3%)	6 (54,5%)	3 (12%)	7 (35%)	5 (35,7%)	4 (22,2%)	3 (15,8%)	2 (100%)	1 (50%)	8 (40%)
	TS	2 (13,3%)	0 (0%)	2 (8%)	1 (5%)	2 (14,3%)	1 (5,6%)	2 (10,5%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
25. As melhorias internas resultantes da Certificação da	NS	0 (0%)	0 (0%)	6 (24%)	1 (5%)	0 (0%)	1 (5,6%)	1 (5,3%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (15%)
	PS	2 (13,3%)	0 (0%)	2 (8%)	2 (10%)	3 (21,4%)	2 (11,1%)	8 (42,1%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
25. As melhorias internas resultantes da Certificação da	MeS	6 (40%)	5 (45,5%)	14 (56%)	10 (50%)	4 (28,6%)	9 (50%)	6 (31,6%)	1 (50%)	1 (50%)	11 (55%)

Qualidade. ($X=62,727$; $p=0,004$)	MS	6 (40%)	6 (54,5%)	1 (4%)	7 (35%)	4 (28,6%)	5 (27,8%)	4 (21,1%)	0 (0%)	1 (50%)	6 (30%)
	TS	1 (6,7%)	0 (0%)	2 (8%)	0 (0%)	3 (21,4%)	1 (5,6%)	0 (0%)	1 (50%)	0 (0%)	0 (0%)
26. Com o grau de atuação da minha chefia intermédia (direta) – dirigentes intermédios. ($X=50,475$; $p=0,055$)	NS	0 (0%)	0 (0%)	4 (16%)	1 (5%)	0 (0%)	1 (5,6%)	1 (5,3%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
	PS	2 (13,3%)	1 (9,1%)	3 (12%)	1 (5%)	1 (7,1%)	1 (5,6%)	4 (21,1%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (10%)
	MeS	4 (26,7%)	4 (36,4%)	16 (64%)	10 (50%)	2 (14,3%)	11 (61,1%)	7 (36,8%)	1 (50%)	1 (50%)	11 (55%)
	MS	7 (46,7%)	5 (45,5%)	1 (4%)	8 (40%)	8 (57,1%)	4 (22,2%)	7 (36,8%)	0 (0%)	1 (50%)	7 (35%)
	TS	2 (13,3%)	1 (9,1%)	1 (4%)	0 (0%)	3 (21,4%)	1 (5,6%)	0 (0%)	1 (50%)	0 (0%)	0 (0%)
27. O meu grau de satisfação global com a C.M. Águeda. ($X=38,351$; $p=0,363$)	NS	0 (0%)	0 (0%)	4 (16%)	0 (0%)	1 (7,1%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (5%)
	PS	0 (0%)	1 (9,1%)	2 (8%)	1 (5%)	0 (0%)	4 (22,2%)	2 (10,5%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (10%)
	MeS	5 (33,3%)	6 (54,5%)	12 (48%)	12 (60%)	5 (35,7%)	8 (44,4%)	11 (57,9%)	1 (50%)	0 (0%)	9 (45%)
	MS	8 (53,3%)	4 (36,4%)	6 (24%)	7 (35%)	6 (42,9%)	5 (27,8%)	6 (31,6%)	1 (50%)	2 (100%)	8 (40%)
	TS	2 (13,3%)	0 (0%)	1 (4%)	0 (0%)	2 (14,3%)	1 (5,6%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)

Nota. NS= Nada Satisfeito; PS= Pouco Satisfeito; MeS= Medianamente Satisfeito; MS= Muito Satisfeito; TS= Totalmente Satisfeito. %= Percentagem.

Anexo H – Distribuição dos sujeitos pelos níveis de satisfação segundo a divisão (n=146)

Item	Divisão											
	Administrativa e financeira	Manutenção de edifícios e equipamentos municipais	Estaleiros e infraestruturas	Proteção civil, espaços verdes e higiene pública	Execução de obras municipais	Gestão urbanística	Desenvolvimento local	Modernização administrativa, qualidade, auditoria, financiamentos e parcerias	Tecnologias de informação	Ambiente e sustentabilidade	Não responde	
1. O meu envolvimento no Sistema de Gestão da Qualidade. ($X=38,959$; $p=0,517$)	NS	2 (6,9%)	1 (8,3%)	2 (14,3%)	1 (7,1%)	1 (20%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (5,9%)
	PS	3 (10,3%)	1 (8,3%)	1 (7,1%)	1 (7,1%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (13,6%)	1 (20%)	1 (50%)	0 (0%)	3 (8,8%)
	MeS	15 (51,7%)	5 (41,7%)	3 (21,4%)	4 (28,6%)	2 (40%)	2 (33,3%)	12 (54,5%)	1 (20%)	1 (50%)	2 (66,7%)	20 (58,8%)
	MS	9 (31%)	3 (25%)	7 (50%)	5 (35,7%)	2 (40%)	4 (66,7%)	7 (31,8%)	2 (40%)	0 (0%)	1 (33,3%)	4 (11,8%)
	TS	0 (0%)	2 (16,7%)	1 (7,1%)	3 (21,4%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (20%)	0 (0%)	0 (0%)	5 (14,7%)
2. A introdução, na C.M. Águeda, de uma Cultura da Qualidade. ($X=38,739$; $p=0,527$)	NS	0 (0%)	0 (0%)	2 (14,3%)	1 (7,1%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	4 (11,8%)
	PS	2 (6,9%)	2 (16,7%)	1 (7,1%)	0 (0%)	1 (20%)	0 (0%)	1 (4,5%)	0 (0%)	1 (50%)	0 (0%)	1 (2,9%)
	MeS	11 (37,9%)	5 (41,7%)	7 (50%)	5 (35,7%)	2 (40%)	1 (16,7%)	8 (36,4%)	1 (20%)	1 (50%)	2 (66,7%)	12 (35,3%)
	MS	13 (44,8%)	5 (41,7%)	4 (28,6%)	5 (35,7%)	2 (40%)	5 (83,3%)	10 (45,5%)	4 (80%)	0 (0%)	1 (33,3%)	13 (38,2%)

3. O modo como é recompensado o meu esforço no trabalho. ($X=60,914$; $p=0,018$)	TS	3 (10,3%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (21,4%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (13,6%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	4 (11,8%)
	NS	2 (6,9%)	4 (33,3%)	3 (21,4%)	1 (7,1%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (13,6%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	8 (23,5%)
	PS	12 (41,4%)	3 (25%)	6 (42,9%)	2 (14,3%)	1 (20%)	1 (16,7%)	4 (18,2%)	0 (0%)	1 (50%)	0 (0%)	7 (20,6%)
	MeS	11 (37,9%)	2 (16,7%)	4 (28,6%)	4 (28,6%)	3 (60%)	5 (83,3%)	10 (45,5%)	5 (100%)	1 (50%)	1 (33,3%)	14 (41,2%)
	MS	4 (13,8%)	3 (25%)	1 (7,1%)	4 (28,6%)	0 (0%)	0 (0%)	4 (18,2%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (66,7%)	5 (14,7%)
4. As melhorias, a nível do meu desempenho profissional, introduzidas pela Certificação da Qualidade (progressão na carreira, remuneração...). ($X=55,453$; $p=0,053$)	TS	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (21,4%)	1 (20%)	0 (0%)	1 (4,5%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
	NS	7 (24,1%)	6 (50%)	7 (50%)	4 (28,6%)	1 (20%)	1 (16,7%)	3 (13,6%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	9 (26,5%)
	PS	8 (27,6%)	3 (25%)	2 (14,3%)	1 (7,1%)	2 (40%)	1 (16,7%)	6 (27,3%)	1 (20%)	2 (100%)	0 (0%)	7 (20,6%)
	MeS	10 (34,5%)	3 (25%)	4 (28,6%)	3 (21,4%)	1 (20%)	4 (66,7%)	9 (40,9%)	2 (40%)	0 (0%)	2 (66,7%)	16 (47,1%)
	MS	4 (13,8%)	0 (0%)	1 (7,1%)	4 (28,6%)	1 (20%)	0 (0%)	4 (18,2%)	2 (40%)	0 (0%)	1 (33,3%)	2 (5,9%)
5. A aceitação, pela gestão de topo, de propostas e sugestões de melhoria, apresentadas pelos colaboradores. ($X=52,224$; $p=0,093$)	TS	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (14,3%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
	NS	2 (6,9%)	2 (16,7%)	1 (7,1%)	2 (14,3%)	1 (20%)	0 (0%)	2 (9,1%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (8,8%)
	PS	3 (10,3%)	1 (8,3%)	5 (35,7%)	2 (14,3%)	2 (40%)	1 (16,7%)	2 (9,1%)	0 (0%)	1 (50%)	0 (0%)	3 (8,8%)
	MeS	15 (51,7%)	9 (75%)	4 (28,6%)	2 (14,3%)	1 (20%)	4 (66,7%)	10 (45,5%)	1 (20%)	1 (50%)	2 (66,7%)	18 (52,9%)
	MS	9 (31%)	0 (0%)	4 (28,6%)	5 (35,7%)	1 (20%)	1 (16,7%)	7 (31,8%)	3 (60%)	0 (0%)	1 (33,3%)	10 (29,4%)
6. O conhecimento que tenho dos objetivos a alcançar pela C.M. Águeda. ($X=55,496$; $p=0,052$)	TS	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (21,4%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (4,5%)	1 (20%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
	NS	1 (3,4%)	3 (25%)	3 (21,4%)	1 (7,1%)	1 (20%)	0 (0%)	1 (4,5%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (2,9%)
	PS	3 (10,3%)	1 (8,3%)	5 (35,7%)	1 (7,1%)	1 (20%)	0 (0%)	3 (13,6%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	4 (11,8%)
	MeS	12 (41,4%)	6 (50%)	3 (21,4%)	5 (35,7%)	2 (40%)	5 (83,3%)	5 (22,7%)	2 (40%)	2 (100%)	2 (66,7%)	18 (52,9%)

7. A imagem que os municípios têm da C.M. Águeda. ($X=44,034$; $p=0,305$)	MS	12 (41,4%)	1 (8,3%)	3 (21,4%)	7 (50%)	1 (20%)	1 (16,7%)	11 (50%)	1 (20%)	0 (0%)	1 (33,3%)	10 (29,4%)
	TS	1 (3,4%)	1 (8,3%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (9,1%)	2 (40%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (2,9%)
	NS	0 (0%)	2 (16,7%)	2 (14,3%)	1 (7,1%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (2,9%)
	PS	1 (3,4%)	1 (8,3%)	1 (7,1%)	0 (0%)	1 (20%)	1 (16,7%)	1 (4,5%)	1 (20%)	0 (0%)	0 (0%)	4 (11,8%)
	MeS	14 (48,3%)	9 (75%)	7 (50%)	4 (28,6%)	1 (20%)	5 (83,3%)	7 (31,8%)	2 (40%)	1 (50%)	1 (33,3%)	12 (35,3%)
	MS	12 (41,4%)	0 (0%)	3 (21,4%)	6 (42,9%)	2 (40%)	0 (0%)	13 (59,1%)	2 (40%)	1 (50%)	2 (66,7%)	13 (38,2%)
	TS	2 (6,9%)	0 (0%)	1 (7,1%)	3 (21,4%)	1 (20%)	0 (0%)	1 (4,5%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	4 (11,8%)
8. O impacto global da C.M. Águeda, nos cidadãos. ($X=40,887$; $p=0,431$)	NS	0 (0%)	2 (16,7%)	2 (14,3%)	1 (7,1%)	1 (20%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (2,9%)
	PS	1 (3,4%)	0 (0%)	3 (21,4%)	1 (7,1%)	1 (20%)	0 (0%)	2 (9,1%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (5,9%)
	MeS	11 (37,9%)	7 (58,3%)	7 (50%)	4 (28,6%)	1 (20%)	3 (50%)	6 (27,3%)	2 (40%)	0 (0%)	1 (33,3%)	16 (47,1%)
	MS	14 (48,3%)	3 (25%)	1 (7,1%)	5 (35,7%)	1 (20%)	3 (50%)	11 (50%)	3 (60%)	2 (100%)	2 (66,7%)	13 (38,2%)
	TS	3 (10,3%)	0 (0%)	1 (7,1%)	3 (21,4%)	1 (20%)	0 (0%)	3 (13,6%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (5,9%)
9. O conhecimento que tenho da política e dos objetivos da Qualidade da C.M. Águeda. ($X=58,919$; $p=0,027$)	NS	1 (3,4%)	2 (16,7%)	6 (42,9%)	1 (7,1%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (4,5%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (5,9%)
	PS	4 (13,8%)	2 (16,7%)	3 (21,4%)	1 (7,1%)	2 (40%)	0 (0%)	2 (9,1%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (33,3%)	5 (14,7%)
	MeS	9 (31%)	4 (33,3%)	3 (21,4%)	4 (28,6%)	2 (40%)	4 (66,7%)	6 (27,3%)	2 (40%)	1 (50%)	1 (33,3%)	17 (50%)
	MS	15 (51,7%)	4 (33,3%)	2 (14,3%)	6 (42,9%)	1 (20%)	2 (33,3%)	11 (50%)	1 (20%)	1 (50%)	1 (33,3%)	7 (20,6%)
10. A minha participação em atividades de melhoria da C.M. Águeda.	TS	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (14,3%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (9,1%)	2 (40%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (8,8%)
	NS	1 (3,4%)	2 (16,7%)	2 (14,3%)	1 (7,1%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (8,8%)
	PS	6 (20,7%)	1 (8,3%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (13,6%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (5,9%)
	MeS	9 (31%)	7 (58,3%)	6 (42,9%)	6 (42,9%)	2 (40%)	5 (83,3%)	9 (40,9%)	3 (60%)	2 (100%)	1 (33,3%)	20 (58,8%)

<i>(X=42,495; p=0,364)</i>	MS	12 (41,4%)	1 (8,3%)	5 (35,7%)	5 (35,7%)	1 (20%)	1 (16,7%)	9 (40,9%)	1 (20%)	0 (0%)	2 (66,7%)	7 (20,6%)
	TS	1 (3,4%)	1 (8,3%)	1 (7,1%)	2 (14,3%)	2 (40%)	0 (0%)	1 (4,5%)	1 (20%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (5,9%)
11. O relacionamento da C.M. Águeda com os cidadãos. <i>(X=63,027; p=0,012)</i>	NS	0 (0%)	3 (25%)	2 (14,3%)	1 (7,1%)	1 (20%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (5,9%)
	PS	1 (3,4%)	0 (0%)	5 (35,7%)	1 (7,1%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (9,1%)	0 (0%)	1 (50%)	0 (0%)	1 (2,9%)
	MeS	14 (48,3%)	8 (66,7%)	5 (35,7%)	4 (28,6%)	2 (40%)	4 (66,7%)	7 (31,8%)	1 (20%)	1 (50%)	1 (33,3%)	14 (41,2%)
	MS	12 (41,4%)	1 (8,3%)	2 (14,3%)	5 (35,7%)	1 (20%)	2 (33,3%)	12 (54,5%)	4 (80%)	0 (0%)	2 (66,7%)	15 (44,1%)
	TS	2 (6,9%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (21,4%)	1 (20%)	0 (0%)	1 (4,5%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (5,9%)
	NS	1 (3,4%)	1 (8,3%)	0 (0%)	1 (7,1%)	1 (20%)	0 (0%)	2 (9,1%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
12. A minha participação em projetos de mudança na C.M. Águeda. <i>(X=38,162; p=0,553)</i>	PS	5 (17,2%)	4 (33,3%)	7 (50%)	2 (14,3%)	1 (20%)	0 (0%)	2 (9,1%)	1 (20%)	1 (50%)	0 (0%)	7 (20,6%)
	MeS	17 (58,6%)	3 (25%)	4 (28,6%)	5 (35,7%)	2 (40%)	5 (83,3%)	7 (31,8%)	2 (40%)	1 (50%)	1 (33,3%)	16 (47,1%)
	MS	5 (17,2%)	4 (33,3%)	2 (14,3%)	5 (35,7%)	0 (0%)	1 (16,7%)	10 (45,5%)	1 (20%)	0 (0%)	2 (66,7%)	7 (20,6%)
	TS	1 (3,4%)	0 (0%)	1 (7,1%)	1 (7,1%)	1 (20%)	0 (0%)	1 (4,5%)	1 (20%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (5,9%)
13. A forma como são geridos os conflitos, queixas e problemas no trabalho. <i>(X=67,855; p=0,004)</i>	NS	6 (20,7%)	1 (8,3%)	8 (57,1%)	2 (14,3%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (4,5%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	7 (20,6%)
	PS	6 (20,7%)	5 (41,7%)	1 (7,1%)	0 (0%)	1 (20%)	2 (33,3%)	3 (13,6%)	1 (20%)	0 (0%)	0 (0%)	4 (11,8%)
	MeS	11 (37,9%)	2 (16,7%)	2 (14,3%)	4 (28,6%)	1 (20%)	3 (50%)	11 (50%)	4 (80%)	2 (100%)	3 (100%)	19 (55,9%)
	MS	5 (17,2%)	4 (33,3%)	3 (21,4%)	5 (35,7%)	2 (40%)	1 (16,7%)	6 (27,3%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	4 (11,8%)
	TS	1 (3,4%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (21,4%)	1 (20%)	0 (0%)	1 (4,5%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
14. A introdução de novos métodos de trabalho. <i>(X=48,962; p=0,157)</i>	NS	2 (6,9%)	2 (16,7%)	5 (35,7%)	1 (7,1%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (5,9%)
	PS	2 (6,9%)	0 (0%)	1 (7,1%)	1 (7,1%)	1 (20%)	1 (16,7%)	1 (4,5%)	1 (20%)	0 (0%)	0 (0%)	5 (14,7%)
	MeS	15 (51,7%)	9 (75%)	6 (42,9%)	4 (28,6%)	2 (40%)	4 (66,7%)	13 (59,1%)	0 (0%)	2 (100%)	2 (66,7%)	14 (41,2%)

15. A igualdade de tratamento aos colaboradores. ($X=68,297$; $p=0,003$)	MS	8 (27,6%)	1 (8,3%)	2 (14,3%)	5 (35,7%)	1 (20%)	1 (16,7%)	6 (27,3%)	4 (80%)	0 (0%)	1 (33,3%)	11 (32,4%)
	TS	2 (6,9%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (21,4%)	1 (20%)	0 (0%)	2 (9,1%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (5,9%)
	NS	4 (13,8%)	3 (25%)	7 (50%)	1 (7,1%)	1 (20%)	1 (16,7%)	3 (13,6%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	8 (23,5%)
	PS	12 (41,4%)	4 (33,3%)	2 (14,3%)	4 (28,6%)	0 (0%)	1 (16,7%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	8 (23,5%)
	MeS	7 (24,1%)	5 (41,7%)	4 (28,6%)	2 (14,3%)	3 (60%)	4 (66,7%)	11 (50%)	4 (80%)	1 (50%)	3 (100%)	15 (44,1%)
	MS	6 (20,7%)	0 (0%)	1 (7,1%)	4 (28,6%)	0 (0%)	0 (0%)	6 (27,3%)	1 (20%)	1 (50%)	0 (0%)	3 (8,8%)
16. A minha participação em ações de formação profissional. ($X=48,248$; $p=0,174$)	TS	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (21,4%)	1 (20%)	0 (0%)	2 (9,1%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
	NS	3 (10,3%)	2 (16,7%)	7 (50%)	1 (7,1%)	1 (20%)	0 (0%)	4 (18,2%)	1 (20%)	0 (0%)	0 (0%)	8 (23,5%)
	PS	5 (17,2%)	4 (33,3%)	2 (14,3%)	1 (7,1%)	2 (40%)	2 (33,3%)	3 (13,6%)	0 (0%)	2 (100%)	0 (0%)	3 (8,8%)
	MeS	10 (34,5%)	6 (50%)	3 (21,4%)	6 (42,9%)	1 (20%)	4 (66,7%)	9 (40,9%)	2 (40%)	0 (0%)	2 (66,7%)	15 (44,1%)
	MS	10 (34,5%)	0 (0%)	2 (14,3%)	4 (28,6%)	1 (20%)	0 (0%)	5 (22,7%)	2 (40%)	0 (0%)	1 (33,3%)	7 (20,6%)
	TS	1 (3,4%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (14,3%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (4,5%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (2,9%)
17. Com o grau de atuação da minha chefia de topo – dirigentes superiores ($X=59,363$; $p=0,025$)	NS	2 (6,9%)	1 (8,3%)	3 (21,4%)	1 (7,1%)	1 (20%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	5 (14,7%)
	PS	2 (6,9%)	4 (33,3%)	2 (14,3%)	1 (7,1%)	1 (20%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (2,9%)
	MeS	10 (34,5%)	5 (41,7%)	2 (14,3%)	3 (21,4%)	0 (0%)	6 (100%)	11 (50%)	1 (20%)	2 (100%)	1 (33,3%)	13 (38,2%)
	MS	13 (44,8%)	1 (8,3%)	6 (42,9%)	6 (42,9%)	1 (20%)	0 (0%)	10 (45,5%)	4 (80%)	0 (0%)	2 (66,7%)	12 (35,3%)
	TS	2 (6,9%)	1 (8,3%)	1 (7,1%)	3 (21,4%)	2 (40%)	0 (0%)	1 (4,5%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (8,8%)
18. A Certificação da Qualidade – NP EN ISO 9001:2008 obtida pela C.M. Águeda.	NS	0 (0%)	3 (25%)	1 (7,1%)	1 (7,1%)	1 (20%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (5,9%)
	PS	3 (10,3%)	2 (16,7%)	2 (14,3%)	0 (0%)	1 (20%)	0 (0%)	1 (4,5%)	0 (0%)	1 (50%)	0 (0%)	2 (5,9%)
	MeS	13 (44,8%)	6 (50%)	7 (50%)	3 (21,4%)	1 (20%)	2 (33,3%)	7 (31,8%)	2 (40%)	0 (0%)	1 (33,3%)	15 (44,1%)

<i>(X=47,694; p=0,188)</i>	MS	8 (27,6%)	1 (8,3%)	3 (21,4%)	6 (42,9%)	0 (0%)	4 (66,7%)	11 (50%)	2 (40%)	1 (50%)	2 (66,7%)	12 (35,3%)
	TS	5 (17,2%)	0 (0%)	1 (7,1%)	4 (28,6%)	2 (40%)	0 (0%)	3 (13,6%)	1 (20%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (8,8%)
19. A forma como me foi dado a conhecer o processo de certificação. <i>(X=57,899; p=0,033)</i>	NS	1 (3,4%)	3 (25%)	1 (7,1%)	2 (14,3%)	1 (20%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (20%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (8,8%)
	PS	8 (27,6%)	2 (16,7%)	6 (42,9%)	0 (0%)	2 (40%)	0 (0%)	6 (27,3%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	5 (14,7%)
	MeS	8 (27,6%)	7 (58,3%)	3 (21,4%)	3 (21,4%)	1 (20%)	4 (66,7%)	6 (27,3%)	2 (40%)	2 (100%)	2 (66,7%)	19 (55,9%)
	MS	11 (37,9%)	0 (0%)	4 (28,6%)	6 (42,9%)	0 (0%)	2 (33,3%)	9 (40,9%)	1 (20%)	0 (0%)	1 (33,3%)	6 (17,6%)
	TS	1 (3,4%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (21,4%)	1 (20%)	0 (0%)	1 (4,5%)	1 (20%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (2,9%)
	NS	2 (6,9%)	4 (33,3%)	4 (28,6%)	1 (7,1%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (4,5%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
20. O equipamento informático disponível para trabalhar na C.M. Águeda. <i>(X=60,858; p=0,018)</i>	PS	8 (27,6%)	1 (8,3%)	2 (14,3%)	1 (7,1%)	2 (40%)	0 (0%)	4 (18,2%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (5,9%)
	MeS	8 (27,6%)	2 (16,7%)	5 (35,7%)	5 (35,7%)	0 (0%)	2 (33,3%)	5 (22,7%)	2 (40%)	0 (0%)	3 (100%)	20 (58,8%)
	MS	8 (27,6%)	5 (41,7%)	1 (7,1%)	4 (28,6%)	3 (60%)	3 (50%)	11 (50%)	3 (60%)	2 (100%)	0 (0%)	8 (23,5%)
	TS	3 (10,3%)	0 (0%)	2 (14,3%)	3 (21,4%)	0 (0%)	1 (16,7%)	1 (4,5%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (2,9%)
	NS	0 (0%)	1 (8,3%)	2 (14,3%)	1 (7,1%)	1 (20%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (2,9%)
	PS	0 (0%)	2 (16,7%)	2 (14,3%)	1 (7,1%)	1 (20%)	0 (0%)	1 (4,5%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (2,9%)
21. A preocupação que a C.M. Águeda tem com a satisfação dos seus munícipes. <i>(X=46,259; p=0,23)</i>	MeS	10 (34,5%)	8 (66,7%)	5 (35,7%)	2 (14,3%)	0 (0%)	4 (66,7%)	8 (36,4%)	1 (20%)	0 (0%)	1 (33,3%)	16 (47,1%)
	MS	14 (48,3%)	1 (8,3%)	3 (21,4%)	6 (42,9%)	2 (40%)	1 (16,7%)	11 (50%)	3 (60%)	2 (100%)	1 (33,3%)	14 (41,2%)
	TS	5 (17,2%)	0 (0%)	2 (14,3%)	4 (28,6%)	1 (20%)	1 (16,7%)	2 (9,1%)	1 (20%)	0 (0%)	1 (33,3%)	2 (5,9%)
	NS	1 (3,4%)	2 (16,7%)	0 (0%)	1 (7,1%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (4,5%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (5,9%)
22. As melhorias externas resultantes da Certificação da Qualidade. <i>(X=47,433;</i>	PS	5 (17,2%)	2 (16,7%)	2 (14,3%)	0 (0%)	2 (40%)	0 (0%)	1 (4,5%)	1 (20%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (5,9%)
	MeS	13 (44,8%)	8 (66,7%)	8 (57,1%)	2 (14,3%)	1 (20%)	4 (66,7%)	10 (45,5%)	1 (20%)	2 (100%)	2 (66,7%)	21 (61,8%)
	NS	1 (3,4%)	2 (16,7%)	0 (0%)	1 (7,1%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (4,5%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (5,9%)

<i>p=0,195)</i>	MS	8 (27,6%)	0 (0%)	3 (21,4%)	8 (57,1%)	2 (40%)	2 (33,3%)	9 (40,9%)	3 (60%)	0 (0%)	1 (33,3%)	9 (26,5%)
	TS	2 (6,9%)	0 (0%)	1 (7,1%)	3 (21,4%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (4,5%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
23. Com o modo, como a informação interna é transmitida na C.M. Águeda. (<i>X=54,763; p=0,06</i>)	NS	2 (6,9%)	1 (8,3%)	2 (14,3%)	1 (7,1%)	1 (20%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	4 (11,8%)
	PS	7 (24,1%)	2 (16,7%)	4 (28,6%)	0 (0%)	1 (20%)	0 (0%)	4 (18,2%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	7 (20,6%)
	MeS	11 (37,9%)	4 (33,3%)	4 (28,6%)	6 (42,9%)	1 (20%)	6 (100%)	11 (50%)	3 (60%)	2 (100%)	3 (100%)	16 (47,1%)
	MS	9 (31%)	5 (41,7%)	4 (28,6%)	4 (28,6%)	1 (20%)	0 (0%)	7 (31,8%)	2 (40%)	0 (0%)	0 (0%)	7 (20,6%)
	TS	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (21,4%)	1 (20%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
	NS	0 (0%)	1 (8,3%)	3 (21,4%)	1 (7,1%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
24. Como é feita a comunicação da C.M. Águeda para o exterior (cidadãos). (<i>X=55,591; p=0,052</i>)	PS	0 (0%)	3 (25%)	1 (7,1%)	1 (7,1%)	1 (20%)	0 (0%)	2 (9,1%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (5,9%)
	MeS	16 (55,2%)	8 (66,7%)	7 (50%)	3 (21,4%)	1 (20%)	6 (100%)	10 (45,5%)	4 (80%)	0 (0%)	1 (33,3%)	18 (52,9%)
	MS	9 (31%)	0 (0%)	3 (21,4%)	6 (42,9%)	2 (40%)	0 (0%)	8 (36,4%)	1 (20%)	2 (100%)	2 (66,7%)	11 (32,4%)
	TS	4 (13,8%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (21,4%)	1 (20%)	0 (0%)	2 (9,1%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
	NS	2 (6,9%)	1 (8,3%)	2 (14,3%)	1 (7,1%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (9,1%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
25. As melhorias internas resultantes da Certificação da Qualidade. (<i>X=78,335; p<0,001</i>)	PS	6 (20,7%)	4 (33,3%)	2 (14,3%)	0 (0%)	1 (20%)	0 (0%)	1 (4,5%)	1 (20%)	0 (0%)	0 (0%)	4 (11,8%)
	MeS	13 (44,8%)	5 (41,7%)	8 (57,1%)	4 (28,6%)	1 (20%)	6 (100%)	7 (31,8%)	1 (20%)	2 (100%)	3 (100%)	17 (50%)
	MS	6 (20,7%)	2 (16,7%)	2 (14,3%)	6 (42,9%)	0 (0%)	0 (0%)	12 (54,5%)	3 (60%)	0 (0%)	0 (0%)	9 (26,5%)
	TS	2 (6,9%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (21,4%)	3 (60%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
	NS	0 (0%)	1 (8,3%)	3 (21,4%)	1 (7,1%)	1 (20%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
26. Com o grau de atuação da minha chefia intermédia (direta) –dirigentes intermédios.	PS	3 (10,3%)	1 (8,3%)	1 (7,1%)	0 (0%)	1 (20%)	1 (16,7%)	3 (13,6%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	5 (14,7%)
	MeS	14 (48,3%)	8 (66,7%)	6 (42,9%)	5 (35,7%)	1 (20%)	5 (83,3%)	5 (22,7%)	3 (60%)	1 (50%)	1 (33,3%)	18 (52,9%)
	NS	0 (0%)	1 (8,3%)	3 (21,4%)	1 (7,1%)	1 (20%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (2,9%)

<i>(X=45,398; p=0,257)</i>	MS	10 (34,5%)	2 (16,7%)	3 (21,4%)	5 (35,7%)	1 (20%)	0 (0%)	13 (59,1%)	2 (40%)	1 (50%)	2 (66,7%)	9 (26,5%)
	TS	2 (6,9%)	0 (0%)	1 (7,1%)	3 (21,4%)	1 (20%)	0 (0%)	1 (4,5%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (2,9%)
27. O meu grau de satisfação global com a C.M. Águeda. <i>(X=67,827; p=0,004)</i>	NS	1 (3,4%)	1 (8,3%)	0 (0%)	1 (7,1%)	1 (20%)	0 (0%)	1 (4,5%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (2,9%)
	PS	1 (3,4%)	1 (8,3%)	6 (42,9%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (4,5%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (8,8%)
	MeS	15 (51,7%)	8 (66,7%)	3 (21,4%)	6 (42,9%)	2 (40%)	4 (66,7%)	9 (40,9%)	3 (60%)	2 (100%)	1 (33,3%)	16 (47,1%)
	MS	12 (41,4%)	2 (16,7%)	5 (35,7%)	3 (21,4%)	1 (20%)	2 (33,3%)	10 (45,5%)	2 (40%)	0 (0%)	2 (66,7%)	14 (41,2%)
	TS	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	4 (28,6%)	1 (20%)	0 (0%)	1 (4,5%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)

Nota. NS= Nada Satisfeito; PS= Pouco Satisfeito; MeS= Medianamente Satisfeito; MS= Muito Satisfeito; TS= Totalmente Satisfeito. *%= Percentagem.

Anexo I – Distribuição dos sujeitos pelos níveis de satisfação segundo a unidade técnica (n=146)

Item	Unidade técnica (%*)				
		Administrativa	Recursos Humanos	Sistemas de Informação Geográfica	Não responde
1. O meu envolvimento no Sistema de Gestão da Qualidade. ($X=27,472$; $p=0,007$)	NS	5 (11,1%)	0 (0%)	0 (0%)	4 (5,3%)
	PS	1 (2,2%)	5 (26,3%)	2 (33,3%)	6 (7,9%)
	MeS	23 (51,1%)	7 (36,8%)	0 (0%)	37 (48,7%)
	MS	14 (31,1%)	7 (36,8%)	4 (66,7%)	19 (25%)
	TS	2 (4,4%)	0 (0%)	0 (0%)	10 (13,2%)
2. A introdução, na C.M. Águeda, de uma Cultura da Qualidade. ($X=10,034$; $p=0,613$)	NS	1 (2,2%)	0 (0%)	0 (0%)	6 (7,9%)
	PS	4 (8,9%)	1 (5,3%)	1 (16,7%)	3 (3,9%)
	MeS	18 (40%)	7 (36,8%)	2 (33,3%)	28 (36,8%)
	MS	18 (40%)	11 (57,9%)	3 (50%)	30 (39,5%)
	TS	4 (8,9%)	0 (0%)	0 (0%)	9 (11,8%)
3. O modo como é recompensado o meu esforço no trabalho. ($X=7,834$; $p=0,798$)	NS	6 (13,3%)	1 (5,3%)	0 (0%)	14 (18,4%)
	PS	14 (31,1%)	6 (31,6%)	1 (16,7%)	16 (21,1%)
	MeS	18 (40%)	9 (47,4%)	4 (66,7%)	29 (38,2%)
	MS	6 (13,3%)	3 (15,8%)	1 (16,7%)	13 (17,1%)
	TS	1 (2,2%)	0 (0%)	0 (0%)	4 (5,3%)
4. As melhorias, a nível do meu desempenho profissional, introduzidas pela Certificação da Qualidade (progressão na carreira, remuneração...) ($X=6,113$; $p=0,910$)	NS	12 (26,7%)	6 (31,6%)	1 (16,7%)	19 (25%)
	PS	13 (28,9%)	3 (15,8%)	2 (33,3%)	15 (19,7%)
	MeS	17 (37,8%)	7 (36,8%)	2 (33,3%)	28 (36,8%)
	MS	3 (6,7%)	3 (15,8%)	1 (16,7%)	12 (15,8%)
	TS	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (2,6%)
5. A aceitação, pela gestão de topo, de propostas e sugestões de melhoria, apresentadas pelos colaboradores. ($X=16,498$; $p=0,169$)	NS	4 (8,9%)	0 (0%)	1 (16,7%)	8 (10,5%)
	PS	7 (15,6%)	4 (21,1%)	1 (16,7%)	8 (10,5%)
	MeS	25 (55,6%)	9 (47,4%)	0 (0%)	33 (43,4%)
	MS	9 (20%)	6 (31,6%)	4 (66,7%)	22 (28,9%)
	TS	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	5 (6,6%)
6. O conhecimento que tenho dos objetivos a alcançar pela C.M. Águeda. ($X=9,218$; $p=0,684$)	NS	6 (13,3%)	0 (0%)	0 (0%)	5 (6,6%)
	PS	7 (15,6%)	3 (15,8%)	0 (0%)	8 (10,5%)
	MeS	20 (44,4%)	7 (36,8%)	3 (50%)	32 (42,1%)
	MS	11 (24,4%)	8 (42,1%)	3 (50%)	26 (34,2%)
	TS	1 (2,2%)	1 (5,3%)	0 (0%)	5 (6,6%)
7. A imagem que os municípios têm da C.M. Águeda. ($X=10,619$; $p=0,562$)	NS	2 (4,4%)	0 (0%)	0 (0%)	4 (5,3%)
	PS	3 (6,7%)	0 (0%)	1 (16,7%)	7 (9,2%)
	MeS	21 (46,7%)	11 (57,9%)	2 (33,3%)	29 (38,2%)
	MS	18 (40%)	5 (26,3%)	3 (50%)	28 (36,8%)
	TS	1 (2,2%)	3 (15,8%)	0 (0%)	8 (10,5%)
8. O impacto global da C.M. Águeda, nos cidadãos. ($X=5,758$; $p=0,928$)	NS	3 (6,7%)	0 (0%)	0 (0%)	4 (5,3%)
	PS	3 (6,7%)	1 (5,3%)	0 (0%)	6 (7,9%)
	MeS	19 (42,2%)	8 (42,1%)	2 (33,3%)	29 (38,2%)
	MS	17 (37,8%)	9 (47,4%)	4 (66,7%)	28 (36,8%)
	TS	3 (6,7%)	1 (5,3%)	0 (0%)	9 (11,8%)
9. O conhecimento que tenho da política e dos objetivos da Qualidade da C.M. Águeda ($X=19,359$; $p=0,08$)	NS	5 (11,1%)	0 (0%)	0 (0%)	8 (10,5%)
	PS	7 (15,6%)	2 (10,5%)	0 (0%)	11 (14,5%)
	MeS	13 (28,9%)	11 (57,9%)	2 (33,3%)	27 (35,5%)
	MS	20 (44,4%)	6 (31,6%)	4 (66,7%)	21 (27,6%)
	TS	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	9 (11,8%)
10. A minha participação em atividades de melhoria da C.M. Águeda. ($X=13,365$;	NS	2 (4,4%)	0 (0%)	0 (0%)	7 (9,2%)
	PS	7 (15,6%)	2 (10,5%)	0 (0%)	3 (3,9%)
	MeS	20 (44,4%)	7 (36,8%)	3 (50%)	40 (52,6%)

$p=0,343$	MS	13 (28,9%)	9 (47,4%)	3 (50%)	19 (25%)
	TS	3 (6,7%)	1 (5,3%)	0 (0%)	7 (9,2%)
11. O relacionamento da C.M. Águeda com os cidadãos. ($X=8,338$; $p=0,758$)	NS	3 (6,7%)	0 (0%)	0 (0%)	6 (7,9%)
	PS	4 (8,9%)	1 (5,3%)	1 (16,7%)	5 (6,6%)
	MeS	22 (48,9%)	11 (57,9%)	2 (33,3%)	26 (34,2%)
	MS	14 (31,1%)	6 (31,6%)	3 (50%)	33 (43,4%)
	TS	2 (4,4%)	1 (5,3%)	0 (0%)	6 (7,9%)
	NS	3 (6,7%)	1 (5,3%)	0 (0%)	4 (5,3%)
12. A minha participação em projetos de mudança na C.M. Águeda. ($X=9,433$; $p=0,666$)	PS	10 (22,2%)	1 (5,3%)	2 (33,3%)	17 (22,4%)
	MeS	22 (48,9%)	10 (52,6%)	2 (33,3%)	29 (38,2%)
	MS	10 (22,2%)	5 (26,3%)	2 (33,3%)	20 (26,3%)
	TS	0 (0%)	2 (10,5%)	0 (0%)	6 (7,9%)
	NS	9 (20%)	2 (10,5%)	0 (0%)	14 (18,4%)
	PS	9 (20%)	2 (10,5%)	1 (16,7%)	11 (14,5%)
13. A forma como são geridos os conflitos, queixas e problemas no trabalho. ($X=6,769$; $p=0,872$)	MeS	15 (33,3%)	11 (57,9%)	3 (50%)	33 (43,4%)
	MS	10 (22,2%)	4 (21,1%)	2 (33,3%)	14 (18,4%)
	TS	2 (4,4%)	0 (0%)	0 (0%)	4 (5,3%)
	NS	4 (8,9%)	2 (10,5%)	0 (0%)	6 (7,9%)
	PS	3 (6,7%)	1 (5,3%)	1 (16,7%)	8 (10,5%)
	MeS	24 (53,3%)	12 (63,2%)	1 (16,7%)	34 (44,7%)
14. A introdução de novos métodos de trabalho. ($X=9,469$; $p=0,662$)	MS	11 (24,4%)	3 (15,8%)	4 (66,7%)	22 (28,9%)
	TS	3 (6,7%)	1 (5,3%)	0 (0%)	6 (7,9%)
	NS	10 (22,2%)	3 (15,8%)	0 (0%)	15 (19,7%)
	PS	12 (26,7%)	4 (21,1%)	1 (16,7%)	14 (18,4%)
15. A igualdade de tratamento aos colaboradores. ($X=9,747$; $p=0,638$)	MeS	15 (33,3%)	9 (47,4%)	2 (33,3%)	33 (43,4%)
	MS	7 (15,6%)	2 (10,5%)	3 (50%)	10 (13,2%)
	TS	1 (2,2%)	1 (5,3%)	0 (0%)	4 (5,3%)
	NS	10 (22,2%)	2 (10,5%)	1 (16,7%)	14 (18,4%)
16. A minha participação em ações de formação profissional. ($X=9,091$; $p=0,695$)	PS	8 (17,8%)	5 (26,3%)	1 (16,7%)	10 (13,2%)
	MeS	18 (40%)	5 (26,3%)	2 (33,3%)	33 (43,4%)
	MS	9 (20%)	5 (26,3%)	2 (33,3%)	16 (21,1%)
	TS	0 (0%)	2 (10,5%)	0 (0%)	3 (3,9%)
	NS	5 (11,1%)	0 (0%)	0 (0%)	8 (10,5%)
17. Com o grau de atuação da minha chefia de topo – dirigentes superiores. ($X=7,721$; $p=0,807$)	PS	5 (11,1%)	2 (10,5%)	0 (0%)	4 (5,3%)
	MeS	17 (37,8%)	8 (42,1%)	3 (50%)	26 (34,2%)
	MS	13 (28,9%)	7 (36,8%)	3 (50%)	32 (42,1%)
	TS	5 (11,1%)	2 (10,5%)	0 (0%)	6 (7,9%)
	NS	4 (8,9%)	0 (0%)	0 (0%)	4 (5,3%)
18. A Certificação da Qualidade –NP EN ISO 9001:2008 obtida pela C.M. Águeda. ($X=20,004$; $p=0,067$)	PS	6 (13,3%)	3 (15,8%)	0 (0%)	3 (3,9%)
	MeS	21 (46,7%)	9 (47,4%)	1 (16,7%)	26 (34,2%)
	MS	8 (17,8%)	5 (26,3%)	5 (83,3%)	32 (42,1%)
	TS	6 (13,3%)	2 (10,5%)	0 (0%)	11 (14,5%)
	NS	5 (11,1%)	0 (0%)	1 (16,7%)	6 (7,9%)
19. A forma como me foi dado a conhecer o processo de certificação. ($X=11,813$; $p=0,461$)	PS	14 (31,1%)	4 (21,1%)	0 (0%)	11 (14,5%)
	MeS	16 (35,6%)	7 (36,8%)	3 (50%)	31 (40,8%)
	MS	9 (20%)	7 (36,8%)	2 (33,3%)	22 (28,9%)
	TS	1 (2,2%)	1 (5,3%)	0 (0%)	6 (7,9%)
	NS	6 (13,3%)	1 (5,3%)	0 (0%)	8 (10,5%)
20. O equipamento informático disponível para trabalhar na C.M. Águeda. ($X=15,348$; $p=0,223$)	PS	11 (24,4%)	1 (5,3%)	0 (0%)	8 (10,5%)
	MeS	11 (24,4%)	9 (47,4%)	4 (66,7%)	28 (36,8%)
	MS	12 (26,7%)	8 (42,1%)	2 (33,3%)	26 (34,2%)
	TS	5 (11,1%)	0 (0%)	0 (0%)	6 (7,9%)
	NS	4 (8,9%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (2,6%)
21. A preocupação que a C.M. Águeda tem com a satisfação dos seus munícipes. ($X=15,161$; $p=0,233$)	PS	2 (4,4%)	0 (0%)	0 (0%)	6 (7,9%)
	MeS	20 (44,4%)	10 (52,6%)	1 (16,7%)	24 (31,6%)
	MS	15 (33,3%)	7 (36,8%)	5 (83,3%)	31 (40,8%)
	TS	4 (8,9%)	2 (10,5%)	0 (0%)	13 (17,1%)
	NS	3 (6,7%)	1 (5,3%)	0 (0%)	3 (3,9%)
22. As melhorias externas resultantes da Certificação	PS	6 (13,3%)	3 (15,8%)	1 (16,7%)	5 (6,6%)

da Qualidade. ($X=10,854$; $p=0,542$)	MeS	23 (51,1%)	11 (57,9%)	1 (16,7%)	37 (48,7%)
	MS	10 (22,2%)	4 (21,1%)	4 (66,7%)	27 (35,5%)
	TS	3 (6,7%)	0 (0%)	0 (0%)	4 (5,3%)
	NS	4 (8,9%)	0 (0%)	0 (0%)	7 (9,2%)
23. Com o modo, como a informação interna é transmitida na C.M. Águeda. ($X=17,886$; $p=0,119$)	PS	7 (15,6%)	7 (36,8%)	0 (0%)	11 (14,5%)
	MeS	19 (42,2%)	6 (31,6%)	2 (33,3%)	40 (52,6%)
	MS	15 (33,3%)	5 (26,3%)	4 (66,7%)	15 (19,7%)
	TS	0 (0%)	1 (5,3%)	0 (0%)	3 (3,9%)
	NS	2 (4,4%)	0 (0%)	0 (0%)	6 (7,9%)
24. Como é feita a comunicação da C.M. Águeda para o exterior (cidadãos). ($X=8,962$; $p=0,706$)	PS	3 (6,7%)	1 (5,3%)	0 (0%)	6 (7,9%)
	MeS	24 (53,3%)	13 (68,4%)	2 (33,3%)	35 (46,1%)
	MS	12 (26,7%)	4 (21,1%)	4 (66,7%)	24 (31,6%)
	TS	4 (8,9%)	1 (5,3%)	0 (0%)	5 (6,6%)
	NS	4 (8,9%)	1 (5,3%)	0 (0%)	7 (9,2%)
25. As melhorias internas resultantes da Certificação da Qualidade. ($X=7,271$; $p=0,839$)	PS	8 (17,8%)	3 (15,8%)	1 (16,7%)	7 (9,2%)
	MeS	21 (46,7%)	9 (47,4%)	2 (33,3%)	35 (46,1%)
	MS	9 (20%)	4 (21,1%)	3 (50%)	24 (31,6%)
	TS	3 (6,7%)	2 (10,5%)	0 (0%)	3 (3,9%)
	NS	3 (6,7%)	0 (0%)	0 (0%)	4 (5,3%)
26. Com o grau de atuação da minha chefia intermédia (direta) – dirigentes intermédios. ($X=10,455$; $p=0,576$)	PS	4 (8,9%)	0 (0%)	0 (0%)	11 (14,5%)
	MeS	21 (46,7%)	13 (68,4%)	4 (66,7%)	29 (38,2%)
	MS	15 (33,3%)	5 (26,3%)	2 (33,3%)	26 (34,2%)
	TS	2 (4,4%)	1 (5,3%)	0 (0%)	6 (7,9%)
	NS	3 (6,7%)	1 (5,3%)	0 (0%)	2 (2,6%)
27. O meu grau de satisfação global com a C.M. Águeda. ($X=15,289$; $p=0,226$)	PS	3 (6,7%)	2 (10,5%)	0 (0%)	7 (9,2%)
	MeS	26 (57,8%)	7 (36,8%)	6 (100%)	30 (39,5%)
	MS	13 (28,9%)	8 (42,1%)	0 (0%)	32 (42,1%)
	TS	0 (0%)	1 (5,3%)	0 (0%)	5 (6,6%)

Nota. NS= Nada Satisfeito; PS= Pouco Satisfeito; MeS= Medianamente Satisfeito; MS= Muito Satisfeito; TS= Totalmente Satisfeito. *%= Percentagem.