# Anexo 6 – Colaboradores dos Serviços Académicos da Universidade de Évora

## Índice

*Índice de Tabelas de Frequências* ..... *2*

*Índice de Quadros* ..... *8*

*Índice de Gráficos* ..... *9*

**Estatística Descritiva: Diagnóstico sobre a liderança, o planeamento e estratégia e a gestão das pessoas** ..... **10**

**1 - *Frequency Tables* (A liderança: sub-critério 1.1)** ..... 10
**2 - *Frequency Tables* (A liderança: sub-critério 1.3)** ..... 15
**3 - *Frequency Tables* (Planeamento e estratégia: sub-critério 2.2)** ..... 19
**4 - *Frequency Tables* (Planeamento e estratégia: sub-critério 2.3)** ..... 20
**5 - *Frequency Tables* (Gestão das pessoas: sub-critério 3.2)** ..... 22
**6 - *Frequency Tables* (Gestão das pessoas: sub-critério 3.3)** ..... 25
**7 - *Frequency Tables* (Grau de satisfação: imagem global, acessibilidades e produtos e serviços dos SAC)** ..... 31
**8 - *Frequency Tables* (Grau de satisfação: satisfação global dos colaboradores dos SAC)** ..... 38
**9 - *Frequency Tables* (Grau de satisfação: Gestão e sistema de gestão dos SAC)** ..... 41
**10 - *Frequency Tables* (Grau de satisfação: Condições de trabalho dos SAC)** ..... 44
**11 - *Frequency Tables* (Grau de satisfação: Desenvolvimento da carreira dos colaboradores dos SAC)** ..... 47
**12 - *Frequency Tables* (Grau de satisfação: Níveis de motivação dos colaboradores dos SAC)** ..... 49
**13 - *Frequency Tables* (Grau de satisfação: Condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços dos SAC)** ..... 50
**14 - *Frequency Tables* (Grau de satisfação: Estilo de liderança aplicado nos SAC)** ..... 54
**15 - *Frequency Tables* (Caracterização dos colaboradores dos SAC)** ..... 61

**Índice de Tabelas de Frequências**

Tabela de frequências 1 - Conhece e percebe a missão da Universidade de Évora .....10
Tabela de frequências 2 - Qual pensa ser a missão da Universidade de Évora.....10
Tabela de frequências 3 - Qual a missão dos Serviços Académicos da Universidade de Évora .....11
Tabela de frequências 4 - Conhece e percebe a visão formulada para a Universidade de Évora .....11
Tabela de frequências 5 - Para si a visão da Universidade de Évora é: .....11
Tabela de frequências 6 - Como teve conhecimento dessa visão .....11
Tabela de frequências 7 - Conhece e percebe a visão formulada para os SAC da Universidade de Évora .....11
Tabela de frequências 8 - Para si a visão dos SAC da Universidade de Évora é:.....12
Tabela de frequências 9 - Contribuiu de alguma forma para a construção da missão e visão dos SAC da UE .....12
Tabela de frequências 10 - O seu contributo foi feito:.....12
Tabela de frequências 11 - Na sua opinião, os valores essenciais definidos pelos SAC são:.....13
Tabela de frequências 12 - Teve conhecimento desses valores defendidos pelos SAC .....13
Tabela de frequências 13 - Refira como teve conhecimento desses valores.....13
Tabela de frequências 14 - Já alguma vez, foi solicitada a sua opinião sobre os valores vigentes nos SAC.....14
Tabela de frequências 15 - Refira como contribuiu para a definição desses valores.....14
Tabela de frequências 16 - Conhece os objectivos estratégicos dos SAC .....14
Tabela de frequências 17 - Refira, resumidamente, quais são esses objectivos estratégicos.....14
Tabela de frequências 18 - Lidera através do exemplo.....15
Tabela de frequências 19 - Demonstra empenho no processo de mudança aceitando críticas construtivas.....15
Tabela de frequências 20 - Demonstra empenho no processo de mudança aceitando sugestões para a melhoria do estilo de liderança.....15
Tabela de frequências 21 - Demonstra empenho no processo de mudança aceitando críticas construtivas e sugestões para a melhoria do estilo de liderança .....15
Tabela de frequências 22 - Actua de acordo com os objectivos e valores definidos .....16
Tabela de frequências 23 - Partilha a informação relevante com as pessoas .....16
Tabela de frequências 24 - Delega competências e responsabilidades .....16
Tabela de frequências 25 - Ajuda as pessoas a atingirem os planos e objectivos individuais na prossecução dos objectivos organizacionais .....16
Tabela de frequências 26 - Estimula a iniciativa das pessoas, a capacidade de inovação e as atitudes pró-activas.....16
Tabela de frequências 27 - Encoraja a confiança mútua e o respeito .....16
Tabela de frequências 28 - Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança que promova a identificação .....17
Tabela de frequências 29 - Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança que promova o planeamento .....17
Tabela de frequências 30 - Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança que promova a implementação de inovações.....17
Tabela de frequências 31 - Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança que promova a identificação, o planeamento e a implementação de inovações .....17
Tabela de frequências 32 - Promove e financia acções de formação para a melhoria do desempenho organizacional .....18
Tabela de frequências 33 - Debate o desempenho individual com as pessoas .....18
**Tabela de frequências 34 - Reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas**.....18
**Tabela de frequências 35 - Adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações em causa**.....18

Tabela de frequências 36 - Alguma vez participou no processo de elaboração do plano de actividades da UE ..... 19
Tabela de frequências 37 - Indique a forma como participou ..... 19
Tabela de frequências 38 - No processo de definição do planeamento e estratégia considera que foram atendidas as necessidades e expectativas dos SAC ..... 20
Tabela de frequências 39 - Foram atendidas as necessidades e expectativas dos SAC em que circunstâncias ..... 20
Tabela de frequências 40 - Alguma vez participou no processo de elaboração do plano de actividades dos SAC ..... 20
Tabela de frequências 41 - Se participou indique de que forma ..... 20
Tabela de frequências 42 - No processo de definição e estratégia considera que foram atendidas as suas necessidades e expectativas como colaborador dos SAC ..... 21
Tabela de frequências 43 - Se foram atendidas as suas necessidades e expectativas como coordenador dos SAC, indique as circunstâncias ..... 21
Tabela de frequências 44 - Foi solicitada a sua opinião relativamente ao estabelecimento dos objectivos do sector/departamento a que pertence ..... 21
Tabela de frequências 45 - Foi solicitada a sua opinião relativamente ao estabelecimento das prioridades do sector/departamento a que pertence ..... 21
Tabela de frequências 46 - Houve negociação relativamente aos objectivos e prioridades estabelecidas para o sector/departamento a que pertence ..... 22
Tabela de frequências 47 - Considera que a sua opinião no estabelecimento dos objectivos e prioridades para o sector/departamento a que pertence foi importante? ..... 22
Tabela de frequências 48 - Quando iniciou funções no sector/departamento a que pertence beneficiou de: ..... 23
Tabela de frequências 49 - No que respeita à gestão e desenvolvimento de carreiras na sua organização, indique as que beneficiou ..... 23
Tabela de frequências 50 - No âmbito do desenvolvimento de aptidões e competência, indique o tipo de acções em que participou nos últimos 5 anos? ..... 23
Tabela de frequências 51 - Já alguma vez avaliou o seu chefe directo? ..... 25
Tabela de frequências 52 - De que forma avaliou o seu chefe ..... 25
Tabela de frequências 53 - Indique a periodicidade com que avaliou o seu chefe ..... 25
Tabela de frequências 54 - Considera que a avaliação que fez ao seu chefe teve repercussões positivas ao nível da gestão no sector/departamento a que pertence? ..... 25
Tabela de frequências 55 - Considera que tem autonomia necessária para desempenhar as suas funções actuais? ..... 25
Tabela de frequências 56 - Razões que permitem afirmar a existência ou não existência de autonomia: pode assinar todos os documentos que elabora ..... 25
Tabela de frequências 57 - Razões que permitem afirmar a existência ou não existência de autonomia: pode tomar decisões autonomamente sem ter de as submeter ao seu superior hierárquico ..... 26
Tabela de frequências 58 - Razões que permitem afirmar a existência ou não existência de autonomia: pode implementar novos procedimentos que agilizem a instrução dos processos sem ter de (...) ..... 26
Tabela de frequências 59 - Razões que permitem afirmar a existência ou não existência de autonomia: outras razões ..... 26
Tabela de frequências 60 - Indique em que documentos tem competência para assinar, quando os mesmos são feitos por si: Informação de Serviço ..... 26
Tabela de frequências 61 - Indique em que documentos tem competência para assinar, quando os mesmos são feitos por si: Nota Interna ..... 26
Tabela de frequências 62 - Indique em que documentos tem competência para assinar, quando os mesmos são feitos por si: Circular ..... 27

Tabela de frequências 63 - Indique em que documentos tem competência para assinar, quando os mesmos são feitos por si: Fax ....27
Tabela de frequências 64 - Indique em que documentos tem competência para assinar, quando os mesmos são feitos por si: Ofício ....27
Tabela de frequências 65 - Indique em que documentos tem competência para assinar, quando os mesmos são feitos por si: Trabalho Individual ....27
Tabela de frequências 66 - Indique em que documentos tem competência para assinar, quando os mesmos são feitos por si: Outros ....27
Tabela de frequências 67 - O seu chefe tem delegado em si a responsabilidade pela execução de tarefas? ....28
Tabela de frequências 68 - Em que circunstâncias o seu chefe tem delegado em si a responsabilidade de execução de tarefas ....28
Tabela de frequências 69 - Grau de aplicabilidade, serviços nos SAC: Negociação com as pessoas sobre os objectivos do departamento ....28
Tabela de frequências 70 - Grau de aplicabilidade, serviços nos SAC: Cultura de abertura, não hierárquica, de comunicação e diálogo ....28
Tabela de frequências 71 - Grau de aplicabilidade, serviços nos SAC: Sistemas de sugestões ou de participação para recolha de contributos para os processos de melhoria ....28
Tabela de frequências 72 - Grau de aplicabilidade, serviços nos SAC: Grupos de Qualidade/Círculos/Grupos de Trabalho para identificação de processos críticos e desenvolvimento de soluções ....29
Tabela de frequências 73 - Grau de aplicabilidade, serviços nos SAC: Participação activa das pessoas através de instrumentos de comunicação interna ....29
Tabela de frequências 74 - Grau de aplicabilidade, serviços nos SAC: Envolvimento das pessoas na concepção dos processos ....29
Tabela de frequências 75 - Grau de aplicabilidade, serviços nos SAC: Envolvimento das pessoas na identificação e implementação dos processos de melhoria ....29
Tabela de frequências 76 - Grau de aplicabilidade, serviços nos SAC: Consenso entre colaboradores e gestor sobre os objectivos a atingir do departamento ....30
Tabela de frequências 77 - Grau de aplicabilidade, serviços nos SAC: Outra ....30
Tabela de frequências 78 - Grau de satisfação nos SAC no que respeita a: Modo como é prestado qualquer serviço solicitado aos SAC ....31
Tabela de frequências 79 -- Grau de satisfação nos SAC no que respeita a: Simpatia dos funcionários dos SAC ....31
Tabela de frequências 80 - Grau de satisfação nos SAC no que respeita a: Tempo de obtenção de resposta dos SAC às solicitações efectuadas ....31
Tabela de frequências 81 - Grau de satisfação nos SAC no que respeita a: Cortesia e igualdade do atendimento feito pelos SAC ....32
Tabela de frequências 82 - Grau de satisfação nos SAC no que respeita a: Receptividade dos funcionários dos SAC às solicitações efectuadas ....32
Tabela de frequências 83 - Grau de satisfação nos SAC no que respeita a: Tipo de formulários dos SAC a ser preenchido pelo aluno ....32
Tabela de frequências 84 - Grau de satisfação nos SAC no que respeita a: Clareza da informação prestada pelos SAC ....32
Tabela de frequências 85 - Grau de satisfação nos SAC no que respeita a: Acessibilidade à informação que deve ser facultada pelos SAC ....33
Tabela de frequências 86 - Grau de satisfação nos SAC no que respeita a: Atendimento telefónico dos SAC ....33
Tabela de frequências 87 - Grau de satisfação nos SAC no que respeita a: Acesso descentralizado aos SAC através de computador de qualquer edifício da UE, via Internet ....33
Tabela de frequências 88 - Grau de satisfação nos SAC no que respeita a: Horários de abertura, de atendimento ao público e tempos de espera dos SAC ....33

Tabela de frequências 89 - Grau de satisfação nos SAC no que respeita a: Localização dos SAC...34
Tabela de frequências 90 - Grau de satisfação nos SAC no que respeita a: Espaço dos SAC onde é feito o atendimento ....34
Tabela de frequências 91 - Grau de satisfação nos SAC no que respeita a: Existência de serviços disponíveis on-line pelos SAC ....34
Tabela de frequências 92 - Grau de satisfação nos SAC no que respeita a: Informação útil on-line no *website* dos SAC....34
Tabela de frequências 93 - Grau de satisfação nos SAC no que respeita a: Contacto efectuado com os SAC, via electrónica ....35
Tabela de frequências 94 - Grau de satisfação nos SAC no que respeita a: Resposta considerada adequada pelos SAC às solicitações efectuadas por correio electrónico ....35
Tabela de frequências 95 - Grau de satisfação nos SAC no que respeita a: Variedade de formulários disponíveis no website dos SAC ....35
Tabela de frequências 96 - Grau de satisfação nos SAC no que respeita a: Envio directo de formulários por via electrónica para os SAC ....35
Tabela de frequências 97 - Grau de satisfação nos SAC no que respeita a: Existência de meios de pagamento acessíveis nos SAC ....36
Tabela de frequências 98 - Grau de satisfação nos SAC no que respeita a: Aplicação de medidas correctivas pelos SAC em função das sugestões e reclamações que tenham sido efectuadas ....36
Tabela de frequências 99 - Grau de satisfação nos SAC no que respeita a: Tempo de resposta às reclamações efectuadas aos SAC ....36
Tabela de frequências 100 - Grau de satisfação nos SAC no que respeita a: Satisfação global com o desempenho dos SAC....36
Tabela de frequências 101 - Grau de satisfação nos SAC no que respeita a: Envolvimento dos funcionários na concepção dos produtos e serviços dos SAC, bem como no processo de tomada de decisão ....37
Tabela de frequências 102 - Indique o que falta na prestação de serviços pelos SAC da UE para que o grau de satisfação seja 5 - Muito satisfeito....37
Tabela de frequências 103 - Satisfação global dos colaboradores com: A imagem dos SAC....38
Tabela de frequências 104 - Satisfação global dos colaboradores com: O desempenho global dos SAC ....39
Tabela de frequências 105 - Satisfação global dos colaboradores com: Papel dos SAC na sociedade ....39
Tabela de frequências 106 - Satisfação global dos colaboradores com: Relacionamento dos SAC com os cidadãos e a sociedade ....39
Tabela de frequências 107 - Satisfação global dos colaboradores com: Forma como os SAC gerem os conflitos de interesses ....39
Tabela de frequências 108 - Satisfação global dos colaboradores com: Nível de envolvimento dos colaboradores nos SAC e na respectiva missão....40
Tabela de frequências 109 - Satisfação global dos colaboradores com: Envolvimento dos colaboradores nos processos de tomada de decisão ....40
Tabela de frequências 110 - Satisfação global dos colaboradores com: Envolvimento dos colaboradores em actividades de melhoria....40
Tabela de frequências 111 - Satisfação global dos colaboradores com: Mecanismos de consulta e diálogo entre colaboradores e gestores....41
Tabela de frequências 112 - Satisfação com a gestão: Aptidão da liderança para gerir os SAC, gestão de topo....42
Tabela de frequências 113 - Satisfação com a gestão: Aptidão da liderança para gerir os SAC, gestão de nível intermédio....42
Tabela de frequências 114 - Satisfação com a gestão: Aptidão da gestão para comunicar, gestão de topo ....42

Tabela de frequências 115 - Satisfação com a gestão: Aptidão da gestão para comunicar, gestão de nível intermédio ....42
Tabela de frequências 116 - Satisfação com a gestão: Forma como o sistema de avaliação do desempenho em vigor foi implementado ....43
Tabela de frequências 117 - Satisfação com a gestão: Forma como os objectivos individuais e partilhados são fixados ....43
Tabela de frequências 118 - Satisfação com a gestão: Forma como os SAC recompensam os esforços individuais ....43
Tabela de frequências 119 - Satisfação com a gestão: Forma como os SAC recompensam os esforços de grupo ....43
Tabela de frequências 120 - Satisfação com a gestão: Postura dos SAC face à mudança e à modernização ....44
Tabela de frequências 121 - Satisfação com as condições de trabalho: Ambiente de trabalho ....45
Tabela de frequências 122 - Satisfação com as condições de trabalho: Modo como os SAC lida com os conflitos, queixas ou problemas pessoais ....45
Tabela de frequências 123 - Satisfação com as condições de trabalho: Horário de trabalho ....45
Tabela de frequências 124 - Satisfação com as condições de trabalho: Possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais ....45
Tabela de frequências 125 - Satisfação com as condições de trabalho: Possibilidade de conciliar o trabalho com assuntos relacionados com a saúde ....46
Tabela de frequências 126 - Satisfação com as condições de trabalho: Igualdade de oportunidades para o desenvolvimento de novas competências profissionais ....46
Tabela de frequências 127 - Satisfação com as condições de trabalho: Igualdade de oportunidades nos processos de promoção ....46
Tabela de frequências 128 - Satisfação com as condições de trabalho: Igualdade de tratamento dos SAC ....46
Tabela de frequências 129 - Satisfação com a carreira: Política de gestão de recursos humanos existentes no SAC ....47
Tabela de frequências 130 - Satisfação com a carreira: Oportunidades criadas pelos SAC para desenvolver novas competências ....48
Tabela de frequências 131 - Satisfação com a carreira: Acções de formação que realizou até ao presente ....48
Tabela de frequências 132 - Satisfação com a carreira: Mecanismos de consulta e diálogo existentes nos SAC ....48
Tabela de frequências 133 - Satisfação com a carreira: Nível de conhecimento que tem dos objectivos dos SAC ....48
Tabela de frequências 134 - Níveis de motivação: Aprender novos métodos de trabalho ....49
Tabela de frequências 135 - Níveis de motivação: Desenvolver trabalho em equipa ....49
Tabela de frequências 136 - Níveis de motivação: Participar em acções de formação ....49
Tabela de frequências 137 - Níveis de motivação: Participar em projectos de mudança nos SAC ....50
Tabela de frequências 138 - Níveis de motivação: Sugerir melhorias ....50
Tabela de frequências 139 - Condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços: Equipamentos informáticos disponíveis ....51
Tabela de frequências 140 - Condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços: Software disponível ....51
Tabela de frequências 141 - Condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços: Equipamentos de comunicação disponíveis ....51
Tabela de frequências 142 - Condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços: Condições de higiene ....51
Tabela de frequências 143 - Condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços: Condições de segurança ....52

Tabela de frequências 144 - Condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços: Serviços de refeitório e bar ....52
Tabela de frequências 145 - Condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços: Serviços sociais ....52
Tabela de frequências 146 - Satisfação com a liderança (gestor de topo): Lidera através do exemplo ....54
Tabela de frequências 147 - Satisfação com a liderança (gestor de topo): Demonstra empenho no processo de mudança ....54
Tabela de frequências 148 - Satisfação com a liderança (gestor de topo): Aceita críticas construtivas ....55
Tabela de frequências 149 - Satisfação com a liderança (gestor de topo): Aceita sugestões de melhoria ....55
Tabela de frequências 150 - Satisfação com a liderança (gestor de topo): Delega competências e responsabilidades ....55
Tabela de frequências 151 - Satisfação com a liderança (gestor de topo): Estimula a iniciativa das pessoas ....55
Tabela de frequências 152 - Satisfação com a liderança (gestor de topo): Encoraja a confiança mútua e o respeito ....56
Tabela de frequências 153 - Satisfação com a liderança (gestor de topo): Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança ....56
Tabela de frequências 154 - Satisfação com a liderança (gestor de topo): Promove acções de formação ....56
Tabela de frequências 155 - Satisfação com a liderança (gestor de topo): Reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas ....56
Tabela de frequências 156 - Satisfação com a liderança (gestor de topo): Adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações em causa ....57
Tabela de frequências 157 - Satisfação com a liderança (gestor de nível intermédio): Lidera através do exemplo ....57
Tabela de frequências 158 - Satisfação com a liderança (gestor de nível intermédio): Demonstra empenho no processo de mudança ....58
Tabela de frequências 159 - Satisfação com a liderança (gestor de nível intermédio): Aceita críticas construtivas ....58
Tabela de frequências 160 - Satisfação com a liderança (gestor de nível intermédio): Aceita sugestões de melhoria ....58
Tabela de frequências 161 - Satisfação com a liderança (gestor de nível intermédio): Delega competências e responsabilidades ....58
Tabela de frequências 162 - Satisfação com a liderança (gestor de nível intermédio): Estimula a iniciativa das pessoas ....59
Tabela de frequências 163 - Satisfação com a liderança (gestor de nível intermédio): Encoraja a confiança mútua e o respeito ....59
Tabela de frequências 164 - Satisfação com a liderança (gestor de nível intermédio): Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança ....59
Tabela de frequências 165 - Satisfação com a liderança (gestor de nível intermédio): Promove acções de formação ....59
Tabela de frequências 166 - Satisfação com a liderança (gestor de nível intermédio): Reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas ....60
Tabela de frequências 167 - Satisfação com a liderança (gestor de nível intermédio): Adequa o tratamento dados às pessoas, às necessidades e às situações em causa ....60
Tabela de frequências 168 - Sexo ....61
Tabela de frequências 169 - Idade ....61
Tabela de frequências 170 - Habilitações Literárias ....61
Tabela de frequências 171 - Estado Civil ....62

Tabela de frequências 172 - Função que desempenha .....62
Tabela de frequências 173 - Secção/Departamento a que pertence .....62
Tabela de frequências 174 - Há quanto tempo está a trabalhar nos SAC .....62
Tabela de frequências 175 - Há quanto tempo está a trabalhar na UE.....63

**Índice de Quadros**

Quadro 1 - Ranking de respostas relativamente às acções de liderança .....19
Quadro 2 – Ranking de respostas relativamente ao grau de satisfação com a imagem global, acessibilidades e prestação de serviços dos SAC.....38
Quadro 3 – Ranking de respostas relativamente ao grau de satisfação global dos colaboradores.....41
Quadro 4 – Ranking de respostas relativamente ao grau de satisfação com a gestão e sistema de gestão.....44
Quadro 5 – Ranking de respostas relativamente ao grau de satisfação com as condições de trabalho.....47
Quadro 6 – Ranking de respostas relativamente ao grau de satisfação com o desenvolvimento da carreira.....49
Quadro 7 – Ranking de respostas relativamente ao grau de satisfação com os níveis de motivação .....50
Quadro 8 – Ranking de respostas relativamente ao grau de satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços .....52
Quadro 9 – Ranking de respostas relativamente ao grau de satisfação com o estilo de liderança (gestor de topo: Director dos Serviços Académicos).....57
Quadro 10 – Ranking de respostas relativamente ao grau de satisfação com o estilo de liderança (gestor intermédio) .....60

**Índice de Gráficos**

Gráfico 1 – Caracterização dos respondentes .....63
Gráfico 2 – Sexo.....63
Gráfico 3 – Estado civil.....64
Gráfico 4 – Habilitações literárias.....64
Gráfico 5 – Situação profissional.....64

**Questionário de diagnóstico e Satisfação para "Colaboradores dos Serviços Académicos"**

Com base no questionário de diagnóstico e satisfação elaborado para os colaboradores dos SAC da Universidade de Évora, fez-se a análise dos resultados obtidos e extraíram-se conclusões que se apresentam nesta investigação. Não foram feitos testes à normalidade nem qualquer inferência estatística uma vez que a aplicação do método da CAF não pressupõe análises mais profundas e acima de tudo, porque se estudou toda a população. Far-se-á, por isso, apenas uma análise descritiva.

**Estatística Descritiva: Diagnóstico sobre a liderança, o planeamento e estratégia e a gestão das pessoas**

O diagnóstico sobre a liderança, o planeamento e estratégia e a gestão das pessoas é muito importante porque estes factores podem influenciar de forma decisiva o funcionamento de um serviço. Assim, as *frequency tables* que se apresentam neste ponto dão-nos a informação necessária.

**1 - *Frequency Tables* (A liderança: sub-critério 1.1)**

O conhecimento sobre o propósito da existência de uma organização, saber o que a própria organização pretende fazer e alcançar no médio e longo prazo, saber os valores que defende e os objectivos estratégicos que definiu para se afirmar de forma sustentada, são factores que se revestem de uma importância crucial nas organizações. Assim, considerou-se importante efectuar o diagnóstico relativamente às questões sobre a missão, visão, valores e objectivos estratégicos definidos e defendidos pelos SAC da Universidade de Évora. As tabelas de frequência seguintes apresentam os resultados estatísticos obtidos no que concerne a estas questões.

**Tabela de frequências 1 - Conhece e percebe a missão da Universidade de Évora**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Sim | 15 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 2 - Qual pensa ser a missão da Universidade de Évora**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | É um centro de criação, transmissão e difusão da cultura, ciência e da tecnologia que, através da articulação (...) | 14 | 93,3 | 93,3 | 93,3 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | É um centro de investigação e ensino | 1 | 6,7 | 6,7 | 100,0 |
| | Total | 15 | 100,0 | 100,0 | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 3 - Qual a missão dos Serviços Académicos da Universidade de Évora**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Diferente da Universidade de Évora | 1 | 6,7 | 6,7 | 6,7 |
| | Alinhada com a da Universidade de Évora | 14 | 93,3 | 93,3 | 100,0 |
| | Total | 15 | 100,0 | 100,0 | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 4 - Conhece e percebe a visão formulada para a Universidade de Évora**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Sim | 15 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 5 - Para si a visão da Universidade de Évora é:**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Ser uma instituição universitária de excelência no âmbito do ensino, investigação e prestação de serviços | 4 | 26,7 | 26,7 | 26,7 |
| | Ser uma instituição virada para a cooperação, formação, investigação e prestação de serviços e intercâmbio cultural (..) | 11 | 73,3 | 73,3 | 100,0 |
| | Total | 15 | 100,0 | 100,0 | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 6 - Como teve conhecimento dessa visão**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Foi através da apresentação do plano de actividades | 2 | 13,3 | 13,3 | 13,3 |
| | Leu os estatutos da Universidade de Évora | 8 | 53,3 | 53,3 | 66,7 |
| | No âmbito da licenciatura em Gestão | 5 | 33,3 | 33,3 | 100,0 |
| | Total | 15 | 100,0 | 100,0 | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 7 - Conhece e percebe a visão formulada para os SAC da Universidade de Évora**

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Não | 2 | 13,3 | 18,2 | 18,2 |
| | Sim | 9 | 60,0 | 81,8 | 100,0 |
| | Total | 11 | 73,3 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 4 | 26,7 | | |
| Total | | 15 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 8 - Para si a visão dos SAC da Universidade de Évora é:**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Promover um serviço de excelência aos seus clientes | 1 | 6,7 | 16,7 | 16,7 |
| | Esclarecer de forma célere e eficaz todas as dúvidas colocadas pelos alunos e docentes da UE | 1 | 6,7 | 16,7 | 33,3 |
| | Dar resposta rápida e eficaz aos procedimentos relativamente aos alunos e as comissões de curso | 1 | 6,7 | 16,7 | 50,0 |
| | Armazém de informação sobre os alunos, onde se pode esclarecer e tem tentar resolver problemas sobre a situação académica | 1 | 6,7 | 16,7 | 66,7 |
| | Não Aplicável | 2 | 13,3 | 33,3 | 100,0 |
| | Total | 6 | 40,0 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 9 | 60,0 | | |
| Total | | 15 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 9 - Contribuiu de alguma forma para a construção da missão e visão dos SAC da UE**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Não | 4 | 26,7 | 28,6 | 28,6 |
| | Sim | 10 | 66,7 | 71,4 | 100,0 |
| | Total | 14 | 93,3 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 1 | 6,7 | | |
| Total | | 15 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 10 - O seu contributo foi feito:**

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Comunicando activamente à chefia as suas sugestões e opiniões sobre o que deve ser a missão e a visão dos SAC | 6 | 40,0 | 42,9 | 42,9 |
| | No desempenho das funções | 2 | 13,3 | 14,3 | 57,1 |
| | Sugerindo Alternativas | 2 | 13,3 | 14,3 | 71,4 |
| | Não Aplicável | 4 | 26,7 | 28,6 | 100,0 |
| | Total | 14 | 93,3 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 1 | 6,7 | | |
| Total | | 15 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 11 - Na sua opinião, os valores essenciais definidos pelos SAC são:**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Respeito, transparência e qualidade | 3 | 20,0 | 20,0 | 20,0 |
| | Experiência, qualidade e excelência | 7 | 46,7 | 46,7 | 66,7 |
| | Honestidade, experiência e qualidade | 4 | 26,7 | 26,7 | 93,3 |
| | Honestidade, qualidade e respeito | 1 | 6,7 | 6,7 | 100,0 |
| | Total | 15 | 100,0 | 100,0 | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 12 - Teve conhecimento desses valores defendidos pelos SAC**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Não | 3 | 20,0 | 21,4 | 21,4 |
| | Sim | 11 | 73,3 | 78,6 | 100,0 |
| | Total | 14 | 93,3 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 1 | 6,7 | | |
| Total | | 15 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 13 - Refira como teve conhecimento desses valores**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Através de reunião com todos os colaboradores | 4 | 26,7 | 28,6 | 28,6 |
| | Outro | 5 | 33,3 | 35,7 | 64,3 |
| | Opinião pessoal | 1 | 6,7 | 7,1 | 71,4 |
| | Pela experiência no trabalho | 1 | 6,7 | 7,1 | 78,6 |
| | Não Aplicável | 3 | 20,0 | 21,4 | 100,0 |
| | Total | 14 | 93,3 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 1 | 6,7 | | |
| Total | | 15 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 14 - Já alguma vez, foi solicitada a sua opinião sobre os valores vigentes nos SAC**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Não | 8 | 53,3 | 53,3 | 53,3 |
| | Sim | 7 | 46,7 | 46,7 | 100,0 |
| | Total | 15 | 100,0 | 100,0 | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 15 - Refira como contribuiu para a definição desses valores**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Através da integração num grupo de trabalho para elaboração de um código de conduta e ética | 1 | 6,7 | 6,7 | 6,7 |
| | Através de iniciativa própria | 6 | 40,0 | 40,0 | 46,7 |
| | Não Aplicável | 8 | 53,3 | 53,3 | 100,0 |
| | Total | 15 | 100,0 | 100,0 | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 16 - Conhece os objectivos estratégicos dos SAC**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Não | 12 | 80,0 | 92,3 | 92,3 |
| | Sim | 1 | 6,7 | 7,7 | 100,0 |
| | Total | 13 | 86,7 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 2 | 13,3 | | |
| Total | | 15 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 17 - Refira, resumidamente, quais são esses objectivos estratégicos**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Não Aplicável | 12 | 80,0 | 100,0 | 100,0 |
| Missing | 99 | 3 | 20,0 | | |
| Total | | 15 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

## 2 - *Frequency Tables* (A liderança: sub-critério 1.3)

**Tabela de frequências 18 - Lidera através do exemplo**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Discordo totalmente | 2 | 13,3 | 15,4 | 15,4 |
| | Discordo | 1 | 6,7 | 7,7 | 23,1 |
| | Concordo | 8 | 53,3 | 61,5 | 84,6 |
| | Concordo plenamente | 1 | 6,7 | 7,7 | 92,3 |
| | Desconheço | 1 | 6,7 | 7,7 | 100,0 |
| | Total | 13 | 86,7 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 2 | 13,3 | | |
| Total | | 15 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 19 - Demonstra empenho no processo de mudança aceitando críticas construtivas**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Discordo totalmente | 1 | 6,7 | 7,1 | 7,1 |
| | Concordo | 9 | 60,0 | 64,3 | 71,4 |
| | Concordo plenamente | 3 | 20,0 | 21,4 | 92,9 |
| | Desconheço | 1 | 6,7 | 7,1 | 100,0 |
| | Total | 14 | 93,3 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 1 | 6,7 | | |
| Total | | 15 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 20 - Demonstra empenho no processo de mudança aceitando sugestões para a melhoria do estilo de liderança**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Concordo | 11 | 73,3 | 78,6 | 78,6 |
| | Concordo plenamente | 2 | 13,3 | 14,3 | 92,9 |
| | Desconheço | 1 | 6,7 | 7,1 | 100,0 |
| | Total | 14 | 93,3 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 1 | 6,7 | | |
| Total | | 15 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 21 - Demonstra empenho no processo de mudança aceitando críticas construtivas e sugestões para a melhoria do estilo de liderança**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Concordo | 10 | 66,7 | 66,7 | 66,7 |
| | Concordo plenamente | 3 | 20,0 | 20,0 | 86,7 |
| | Desconheço | 2 | 13,3 | 13,3 | 100,0 |
| | Total | 15 | 100,0 | 100,0 | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 22 - Actua de acordo com os objectivos e valores definidos**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Concordo | 10 | 66,7 | 76,9 | 76,9 |
| | Concordo plenamente | 2 | 13,3 | 15,4 | 92,3 |
| | Desconheço | 1 | 6,7 | 7,7 | 100,0 |
| | Total | 13 | 86,7 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 2 | 13,3 | | |
| Total | | 15 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 23 - Partilha a informação relevante com as pessoas**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Discordo | 1 | 6,7 | 6,7 | 6,7 |
| | Concordo | 11 | 73,3 | 73,3 | 80,0 |
| | Concordo plenamente | 3 | 20,0 | 20,0 | 100,0 |
| | Total | 15 | 100,0 | 100,0 | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 24 - Delega competências e responsabilidades**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Concordo | 10 | 66,7 | 66,7 | 66,7 |
| | Concordo plenamente | 5 | 33,3 | 33,3 | 100,0 |
| | Total | 15 | 100,0 | 100,0 | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 25 - Ajuda as pessoas a atingirem os planos e objectivos individuais na prossecução dos objectivos organizacionais**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Concordo | 11 | 73,3 | 73,3 | 73,3 |
| | Concordo plenamente | 3 | 20,0 | 20,0 | 93,3 |
| | Desconheço | 1 | 6,7 | 6,7 | 100,0 |
| | Total | 15 | 100,0 | 100,0 | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 26 - Estimula a iniciativa das pessoas, a capacidade de inovação e as atitudes pró-activas**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Concordo | 11 | 73,3 | 73,3 | 73,3 |
| | Concordo plenamente | 3 | 20,0 | 20,0 | 93,3 |
| | Desconheço | 1 | 6,7 | 6,7 | 100,0 |
| | Total | 15 | 100,0 | 100,0 | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 27 - Encoraja a confiança mútua e o respeito**

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Concordo | 12 | 80,0 | 80,0 | 80,0 |
| | Concordo plenamente | 3 | 20,0 | 20,0 | 100,0 |
| | Total | 15 | 100,0 | 100,0 | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 28 - Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança que promova a identificação**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Concordo | 10 | 66,7 | 76,9 | 76,9 |
| | Concordo plenamente | 1 | 6,7 | 7,7 | 84,6 |
| | Desconheço | 2 | 13,3 | 15,4 | 100,0 |
| | Total | 13 | 86,7 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 2 | 13,3 | | |
| Total | | 15 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 29 - Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança que promova o planeamento**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Concordo | 11 | 73,3 | 84,6 | 84,6 |
| | Desconheço | 2 | 13,3 | 15,4 | 100,0 |
| | Total | 13 | 86,7 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 2 | 13,3 | | |
| Total | | 15 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 30 - Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança que promova a implementação de inovações**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Concordo | 10 | 66,7 | 76,9 | 76,9 |
| | Concordo plenamente | 1 | 6,7 | 7,7 | 84,6 |
| | Desconheço | 2 | 13,3 | 15,4 | 100,0 |
| | Total | 13 | 86,7 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 2 | 13,3 | | |
| Total | | 15 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 31 - Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança que promova a identificação, o planeamento e a implementação de inovações**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Concordo | 10 | 66,7 | 71,4 | 71,4 |
| | Concordo plenamente | 2 | 13,3 | 14,3 | 85,7 |
| | Desconheço | 2 | 13,3 | 14,3 | 100,0 |
| | Total | 14 | 93,3 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 1 | 6,7 | | |
| Total | | 15 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 32 - Promove e financia acções de formação para a melhoria do desempenho organizacional**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Discordo | 6 | 40,0 | 40,0 | 40,0 |
| | Concordo | 5 | 33,3 | 33,3 | 73,3 |
| | Desconheço | 4 | 26,7 | 26,7 | 100,0 |
| | Total | 15 | 100,0 | 100,0 | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 33 - Debate o desempenho individual com as pessoas**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Discordo | 5 | 33,3 | 35,7 | 35,7 |
| | Concordo | 2 | 13,3 | 14,3 | 50,0 |
| | Concordo plenamente | 4 | 26,7 | 28,6 | 78,6 |
| | Desconheço | 3 | 20,0 | 21,4 | 100,0 |
| | Total | 14 | 93,3 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 1 | 6,7 | | |
| Total | | 15 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 34 - Reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Concordo | 10 | 66,7 | 66,7 | 66,7 |
| | Desconheço | 5 | 33,3 | 33,3 | 100,0 |
| | Total | 15 | 100,0 | 100,0 | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 35 - Adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações em causa**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Discordo totalmente | 1 | 6,7 | 6,7 | 6,7 |
| | Concordo | 10 | 66,7 | 66,7 | 73,3 |
| | Concordo plenamente | 2 | 13,3 | 13,3 | 86,7 |
| | Desconheço | 2 | 13,3 | 13,3 | 100,0 |
| | Total | 15 | 100,0 | 100,0 | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

Ainda no que respeita à análise deste sub-critério, ao solicitar-se parecer sobre as acções de liderança dos SAC e ao fazer-se o ranking de respostas relativamente às acções e liderança (ver Quadro 1), verificou-se um grande equilíbrio entre as respostas dadas, onde a grande parte concordou, pelo menos, com os critérios apresentados. Todavia, destacou-se também o facto de as opções: "promove e financia acções de formação para a melhoria do desempenho organizacional" e, "debate o desempenho individual com as pessoas", terem sido as que registaram uma maior "discórdia" entre os respondentes.

**Quadro 1 - Ranking de respostas relativamente às acções de liderança**

| | Mean Rank |
|---|---|
| Lidera através do exemplo | 8,92 |
| Demonstra empenho no processo de mudança aceitando críticas construtivas | 10,42 |
| Demonstra empenho no processo de mudança aceitando sugestões para a melhoria do estilo de liderança | 10,42 |
| Demonstra empenho no processo de mudança aceitando críticas construtivas e sugestões para a melhoria do estilo de liderança | 10,42 |
| Actua de acordo com os objectivos e valores definidos | 10,42 |
| Partilha a informação relevante com as pessoas | 10,42 |
| Delega competências e responsabilidades | 10,42 |
| Ajuda as pessoas a atingirem os planos e objectivos individuais na prossecução dos objectivos organizacionais | 10,42 |
| Estimula a iniciativa das pessoas, a capacidade de inovação e as atitudes pró-activas | 10,42 |
| Encoraja a confiança mútua e o respeito | 10,42 |
| Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança que promova a identificação | 10,42 |
| Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança que promova o planeamento | 10,42 |
| Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança que promova a implementação de inovações | 10,42 |
| Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança que promova a identificação, o planeamento e a implementação de inovações | 10,42 |
| Promove e financia acções de formação para a melhoria do desempenho organizacional | 2,92 |
| Debate o desempenho individual com as pessoas | 2,92 |
| Reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas | 10,42 |
| Adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações em causa | 10,42 |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

## 3 - *Frequency Tables* (Planeamento e estratégia: sub-critério 2.2)

**Tabela de frequências 36 - Alguma vez participou no processo de elaboração do plano de actividades da UE**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Não | 14 | 93,3 | 93,3 | 93,3 |
| | Sim | 1 | 6,7 | 6,7 | 100,0 |
| | Total | 15 | 100,0 | 100,0 | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 37 - Indique a forma como participou**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Tomou a iniciativa de voluntariamente contribuir | 1 | 6,7 | 6,7 | 6,7 |
| | Não Aplicável | 14 | 93,3 | 93,3 | 100,0 |
| | Total | 15 | 100,0 | 100,0 | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 38 - No processo de definição do planeamento e estratégia considera que foram atendidas as necessidades e expectativas dos SAC**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Não | 12 | 80,0 | 100,0 | 100,0 |
| Missing | 99 | 3 | 20,0 | | |
| Total | | 15 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 39 - Foram atendidas as necessidades e expectativas dos SAC em que circunstâncias**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Não Aplicável | 12 | 80,0 | 100,0 | 100,0 |
| Missing | 99 | 3 | 20,0 | | |
| Total | | 15 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

No diagnóstico sobre o planeamento e estratégia, um facto bastante importante é o de 93,3% dos inquiridos (14) nunca terem participado no processo de elaboração do plano de actividades da Universidade de Évora. Verificou-se que apenas 1 respondente afirmou ter participado neste processo, tomando voluntariamente a iniciativa de contribuir.

Porém, quando se referiram ao processo de definição do planeamento e estratégia, todas as respostas registadas (12), sem excepção, consideraram não terem sido atendidas as necessidades e expectativas dos SAC.

## 4 - *Frequency Tables* (Planeamento e estratégia: sub-critério 2.3)

**Tabela de frequências 40 - Alguma vez participou no processo de elaboração do plano de actividades dos SAC**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Não | 14 | 93,3 | 93,3 | 93,3 |
| | Sim | 1 | 6,7 | 6,7 | 100,0 |
| | Total | 15 | 100,0 | 100,0 | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 41 - Se participou indique de que forma**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Foram-lhe solicitadas sugestões | 1 | 6,7 | 6,7 | 6,7 |
| | Não Aplicável | 14 | 93,3 | 93,3 | 100,0 |
| | Total | 15 | 100,0 | 100,0 | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 42 - No processo de definição e estratégia considera que foram atendidas as suas necessidades e expectativas como colaborador dos SAC**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Não | 12 | 80,0 | 92,3 | 92,3 |
| | Sim | 1 | 6,7 | 7,7 | 100,0 |
| | Total | 13 | 86,7 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 2 | 13,3 | | |
| Total | | 15 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 43 - Se foram atendidas as suas necessidades e expectativas como coordenador dos SAC, indique as circunstâncias**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | As suas sugestões foram tomadas em consideração e fazem parte do plano e estratégia estabelecidos | 1 | 6,7 | 7,7 | 7,7 |
| | Não Aplicável | 12 | 80,0 | 92,3 | 100,0 |
| | Total | 13 | 86,7 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 2 | 13,3 | | |
| Total | | 15 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 44 - Foi solicitada a sua opinião relativamente ao estabelecimento dos objectivos do sector/departamento a que pertence**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Não | 3 | 20,0 | 21,4 | 21,4 |
| | Sim | 11 | 73,3 | 78,6 | 100,0 |
| | Total | 14 | 93,3 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 1 | 6,7 | | |
| Total | | 15 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 45 - Foi solicitada a sua opinião relativamente ao estabelecimento das prioridades do sector/departamento a que pertence**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Não | 6 | 40,0 | 42,9 | 42,9 |
| | Sim | 8 | 53,3 | 57,1 | 100,0 |
| | Total | 14 | 93,3 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 1 | 6,7 | | |
| Total | | 15 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 46 - Houve negociação relativamente aos objectivos e prioridades estabelecidas para o sector/departamento a que pertence**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Não | 11 | 73,3 | 84,6 | 84,6 |
| | Sim | 2 | 13,3 | 15,4 | 100,0 |
| | Total | 13 | 86,7 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 2 | 13,3 | | |
| Total | | 15 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 47 - Considera que a sua opinião no estabelecimento dos objectivos e prioridades para o sector/departamento a que pertence foi importante?**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Não | 5 | 33,3 | 38,5 | 38,5 |
| | Sim | 8 | 53,3 | 61,5 | 100,0 |
| | Total | 13 | 86,7 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 2 | 13,3 | | |
| Total | | 15 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

Redireccionando posteriormente estas questões para os SAC, as respostas mantiveram-se inalteradas, pois dos 15 respondentes, apenas 1 participou na elaboração do plano de actividades dos SAC, tendo-lhe sido solicitadas sugestões.

No processo de definição do planeamento e estratégia, 12 das 13 respostas afirmaram não terem sido atendidas as suas necessidades e expectativas como colaboradores dos SAC, sendo que a resposta afirmativa se referiu ao facto, de as sugestões emitidas terem sido tomadas em consideração e fazerem parte do plano e estratégia estabelecidos.

Quando questionados acerca de terem sido solicitadas as suas opiniões relativamente ao estabelecimento dos objectivos e prioridades do sector/departamento a que pertence, verificou-se uma maioria de respostas afirmativas, 78,6% e 57,1%, respectivamente. Destacou-se também, o facto de a maioria (84,6%) ter afirmado não terem existido negociações a este nível.

Todavia, e apesar de não terem sido solicitadas intervenções por parte dos colaboradores internos, 61,5% considera que a opinião por si transmitida foi importante. Esta situação pode transmitir-nos que, apesar de não terem sido solicitadas opiniões e intervenções aos colaboradores, estes não deixaram de as transmitir aos seus superiores para posterior aceitação.

**5 - *Frequency Tables* (Gestão das pessoas: sub-critério 3.2)**

**Tabela de frequências 48 - Quando iniciou funções no sector/departamento a que pertence beneficiou de:**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Manual de acolhimento | 2 | 13,3 | 14,3 | 14,3 |
| | Formação Inicial | 1 | 6,7 | 7,1 | 21,4 |
| | Tutoria | 3 | 20,0 | 21,4 | 42,9 |
| | Manual de procedimento | 2 | 13,3 | 14,3 | 57,1 |
| | Experiência anterior no atendimento | 1 | 6,7 | 7,1 | 64,3 |
| | Ajuda dos colegas mais velhos | 1 | 6,7 | 7,1 | 71,4 |
| | Outros | 4 | 26,7 | 28,6 | 100,0 |
| | Total | 14 | 93,3 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 1 | 6,7 | | |
| Total | | 15 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 49 - No que respeita à gestão e desenvolvimento de carreiras na sua organização, indique as que beneficiou**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Mobilidade Interna | 2 | 13,3 | 40,0 | 40,0 |
| | Formação complementar para actualização de competências | 1 | 6,7 | 20,0 | 60,0 |
| | Documentação técnica da actividade do departamento divulgada aos colaboradores | 1 | 6,7 | 20,0 | 80,0 |
| | Nenhuma | 1 | 6,7 | 20,0 | 100,0 |
| | Total | 5 | 33,3 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 10 | 66,7 | | |
| Total | | 15 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 50 - No âmbito do desenvolvimento de aptidões e competência, indique o tipo de acções em que participou nos últimos 5 anos?**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Desenvolvimento de aptidões e capacidades interpessoais para lidar com os cidadãos/clientes | 2 | 13,3 | 40,0 | 40,0 |
| | Formação profissional no posto de trabalho | 1 | 6,7 | 20,0 | 60,0 |
| | Outro | 1 | 6,7 | 20,0 | 80,0 |
| | Curso Mestrado Gestão - Recursos Humanos | 1 | 6,7 | 20,0 | 100,0 |
| | Total | 5 | 33,3 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 10 | 66,7 | | |
| Total | | 15 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

No âmbito das competências pessoais e decorrente da análise estatística efectuada, conclui-se que o início de funções da maioria dos colaboradores (50%) foi acompanhada por “tutoria” e “manuais de acolhimento e de procedimento”, o que poderá ter permitido, além de uma mais facilitada integração, uma melhor compreensão e apreensão do sistema de trabalho.

No que respeita à gestão e desenvolvimento de carreiras na organização, apenas se obtiveram 5 respostas, sendo que 2 dos respondentes beneficiaram de mobilidade interna; 1 de formação complementar para a actualização de competências; 1 beneficiou da documentação técnica da actividade do departamento que foi divulgada aos colaboradores; e, por último, outro que afirmou não ter tido quaisquer benefícios.

Os respondentes, quando questionados acerca da sua participação nalgum tipo de acção de formação nos últimos cinco anos que permitisse o desenvolvimento de aptidões e competências, apenas se obtiveram 5 respostas, em que 2 dos indivíduos afirmaram ter participado em acções de formação com vista ao desenvolvimento de aptidões e capacidades interpessoais para lidar com os cidadãos/clientes, outros 2 realizaram outro tipo de acção de formação e 1 fez formação profissional no posto de trabalho.

## 6 - *Frequency Tables* (Gestão das pessoas: sub-critério 3.3)

**Tabela de frequências 51 - Já alguma vez avaliou o seu chefe directo?**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Não | 15 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 52 - De que forma avaliou o seu chefe**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Não Aplicável | 15 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 53 - Indique a periodicidade com que avaliou o seu chefe**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Não Aplicável | 15 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 54 - Considera que a avaliação que fez ao seu chefe teve repercussões positivas ao nível da gestão no sector/departamento a que pertence?**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Não surtiu efeitos, nem positivos nem negativos | 1 | 6,7 | 100,0 | 100,0 |
| Missing | 99 | 14 | 93,3 | | |
| Total | | 15 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 55 - Considera que tem autonomia necessária para desempenhar as suas funções actuais?**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Não, não tenho autonomia suficiente | 1 | 6,7 | 6,7 | 6,7 |
| | Sim, tenho alguma autonomia mas, não a suficiente | 9 | 60,0 | 60,0 | 66,7 |
| | Sim, tenho autonomia suficiente | 5 | 33,3 | 33,3 | 100,0 |
| | Total | 15 | 100,0 | 100,0 | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 56 - Razões que permitem afirmar a existência ou não existência de autonomia: pode assinar todos os documentos que elabora**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Existência | 2 | 13,3 | 14,3 | 14,3 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | Não Existência | 12 | 80,0 | 85,7 | 100,0 |
| | Total | 14 | 93,3 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 1 | 6,7 | | |
| Total | | 15 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 57 - Razões que permitem afirmar a existência ou não existência de autonomia: pode tomar decisões autonomamente sem ter de as submeter ao seu superior hierárquico**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Existência | 3 | 20,0 | 23,1 | 23,1 |
| | Não Existência | 10 | 66,7 | 76,9 | 100,0 |
| | Total | 13 | 86,7 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 2 | 13,3 | | |
| Total | | 15 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 58 - Razões que permitem afirmar a existência ou não existência de autonomia: pode implementar novos procedimentos que agilizem a instrução dos processos sem ter de (...)**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Não Existência | 13 | 86,7 | 100,0 | 100,0 |
| Missing | 99 | 2 | 13,3 | | |
| Total | | 15 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 59 - Razões que permitem afirmar a existência ou não existência de autonomia: outras razões**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Existência | 1 | 6,7 | 100,0 | 100,0 |
| Missing | 99 | 14 | 93,3 | | |
| Total | | 15 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 60 - Indique em que documentos tem competência para assinar, quando os mesmos são feitos por si: Informação de Serviço**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Informação de serviço | 3 | 20,0 | 100,0 | 100,0 |
| Missing | 99 | 12 | 80,0 | | |
| Total | | 15 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 61 - Indique em que documentos tem competência para assinar, quando os mesmos são feitos por si: Nota Interna**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Nota Interna | 1 | 6,7 | 100,0 | 100,0 |
| Missing | 99 | 14 | 93,3 | | |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Total | 15 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 62 - Indique em que documentos tem competência para assinar, quando os mesmos são feitos por si: Circular**

| | | Frequency | Percent |
|---|---|---|---|
| Missing | 99 | 15 | 100,0 |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 63 - Indique em que documentos tem competência para assinar, quando os mesmos são feitos por si: Fax**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Fax | 9 | 60,0 | 100,0 | 100,0 |
| Missing | 99 | 6 | 40,0 | | |
| Total | | 15 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 64 - Indique em que documentos tem competência para assinar, quando os mesmos são feitos por si: Ofício**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Ofício | 1 | 6,7 | 100,0 | 100,0 |
| Missing | 99 | 14 | 93,3 | | |
| Total | | 15 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 65 - Indique em que documentos tem competência para assinar, quando os mesmos são feitos por si: Trabalho Individual**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Trabalho realizado individualmente | 6 | 40,0 | 100,0 | 100,0 |
| Missing | 99 | 9 | 60,0 | | |
| Total | | 15 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 66 - Indique em que documentos tem competência para assinar, quando os mesmos são feitos por si: Outros**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Comprovativos escolar, acto académico | 1 | 6,7 | 33,3 | 33,3 |
| | Cartas, certidões, comprovativos e recibos | 2 | 13,3 | 66,7 | 100,0 |
| | Total | 3 | 20,0 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 12 | 80,0 | | |
| Total | | 15 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 67 - O seu chefe tem delegado em si a responsabilidade pela execução de tarefas?**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Não | 2 | 13,3 | 13,3 | 13,3 |
| | Algumas Vezes | 12 | 80,0 | 80,0 | 93,3 |
| | Sempre | 1 | 6,7 | 6,7 | 100,0 |
| | Total | 15 | 100,0 | 100,0 | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 68 - Em que circunstâncias o seu chefe tem delegado em si a responsabilidade de execução de tarefas**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | As minhas competências estão devidamente documentadas | 1 | 6,7 | 6,7 | 6,7 |
| | Não Aplicável | 14 | 93,3 | 93,3 | 100,0 |
| | Total | 15 | 100,0 | 100,0 | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 69 - Grau de aplicabilidade, serviços nos SAC: Negociação com as pessoas sobre os objectivos do departamento**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Nunca | 1 | 6,7 | 8,3 | 8,3 |
| | Raramente | 7 | 46,7 | 58,3 | 66,7 |
| | Frequentemente | 2 | 13,3 | 16,7 | 83,3 |
| | Indeciso | 2 | 13,3 | 16,7 | 100,0 |
| | Total | 12 | 80,0 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 3 | 20,0 | | |
| Total | | 15 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 70 - Grau de aplicabilidade, serviços nos SAC: Cultura de abertura, não hierárquica, de comunicação e diálogo**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Raramente | 7 | 46,7 | 58,3 | 58,3 |
| | Frequentemente | 5 | 33,3 | 41,7 | 100,0 |
| | Total | 12 | 80,0 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 3 | 20,0 | | |
| Total | | 15 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 71 - Grau de aplicabilidade, serviços nos SAC: Sistemas de sugestões ou de participação para recolha de contributos para os processos de melhoria**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Raramente | 8 | 53,3 | 66,7 | 66,7 |
| | Frequentemente | 4 | 26,7 | 33,3 | 100,0 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | Total | 12 | 80,0 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 3 | 20,0 | | |
| Total | | 15 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 72 - Grau de aplicabilidade, serviços nos SAC: Grupos de Qualidade/Círculos/Grupos de Trabalho para identificação de processos críticos e desenvolvimento de soluções**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Nunca | 1 | 6,7 | 8,3 | 8,3 |
| | Raramente | 7 | 46,7 | 58,3 | 66,7 |
| | Indeciso | 4 | 26,7 | 33,3 | 100,0 |
| | Total | 12 | 80,0 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 3 | 20,0 | | |
| Total | | 15 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 73 - Grau de aplicabilidade, serviços nos SAC: Participação activa das pessoas através de instrumentos de comunicação interna**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Raramente | 6 | 40,0 | 50,0 | 50,0 |
| | Frequentemente | 6 | 40,0 | 50,0 | 100,0 |
| | Total | 12 | 80,0 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 3 | 20,0 | | |
| Total | | 15 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 74 - Grau de aplicabilidade, serviços nos SAC: Envolvimento das pessoas na concepção dos processos**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Raramente | 7 | 46,7 | 58,3 | 58,3 |
| | Frequentemente | 5 | 33,3 | 41,7 | 100,0 |
| | Total | 12 | 80,0 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 3 | 20,0 | | |
| Total | | 15 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 75 - Grau de aplicabilidade, serviços nos SAC: Envolvimento das pessoas na identificação e implementação dos processos de melhoria**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Raramente | 3 | 20,0 | 25,0 | 25,0 |
| | Frequentemente | 5 | 33,3 | 41,7 | 66,7 |
| | Indeciso | 4 | 26,7 | 33,3 | 100,0 |
| | Total | 12 | 80,0 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 3 | 20,0 | | |
| Total | | 15 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 76 - Grau de aplicabilidade, serviços nos SAC: Consenso entre colaboradores e gestor sobre os objectivos a atingir do departamento**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Raramente | 3 | 20,0 | 25,0 | 25,0 |
| | Frequentemente | 9 | 60,0 | 75,0 | 100,0 |
| | Total | 12 | 80,0 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 3 | 20,0 | | |
| Total | | 15 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 77 - Grau de aplicabilidade, serviços nos SAC: Outra**

| | | Frequency | Percent |
|---|---|---|---|
| Missing | 99 | 15 | 100,0 |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

Na gestão das pessoas, para além do diagnóstico sobre as competências pessoais dos colaboradores, há outro diagnóstico que é necessário efectuar desta vez sobre o envolvimento das pessoas na vida da organização. Assim, questionou-se sobre se alguma vez tinham avaliado o chefe directo ao que os respondentes afirmaram, em 100% dos casos, nunca ter avaliado o seu chefe directo, registou-se uma resposta contraditória, visto que um deles afirmou, posteriormente, que a sua avaliação ao chefe não surtiu efeitos nem negativos nem positivos. Um total de 9 respondentes (60,0%) considera, ainda, ter autonomia, ainda que não a suficiente, para desempenhar as suas funções actuais; 1 respondente (6,7%) afirma não ter sequer autonomia; e, 5 respondentes (33,3%) afirmam ter a autonomia suficiente. No entanto, verifica-se que em quase todas as situações apresentadas, os respondentes afirmam não existir autonomia suficiente, o que poderá, mais uma vez, entrar em contradição com as respostas anteriores.

Apesar dos colaboradores respondentes a este inquérito elaborarem os mais diversos documentos, a estes é apenas delegada, na sua maioria, competência para assinarem documentos como faxes, e trabalhos realizados individualmente, sendo que muito poucos detêm outras competências.

No que respeita ao facto do próprio chefe delegar responsabilidades para a execução de tarefas, observou-se que apenas em dois casos isso não acontecia, 12 respondentes afirmaram “algumas vezes”, e somente num dos casos a resposta foi “sempre”, pois terá as suas competências documentadas. Posto isto, denota-se que os próprios colaboradores, além de pouca autonomia, também detêm poucas responsabilidades no que respeita à execução de tarefas.

Foram apresentadas várias opções aos colaboradores com o objectivo de identificarem quais os mecanismos que existem nos SAC, segundo o seu grau de aplicabilidade. Deste modo, foi permitido identificar que mecanismos como: "negociação com as pessoas sobre os objectivos do departamento"; "cultura de abertura, não hierárquica, de comunicação e diálogo"; "sistemas de sugestões ou de participação para recolha de contributos para os processos de melhoria"; "grupos de Qualidade/Círculos/Grupos de trabalho para a identificação de processos críticos e desenvolvimento de soluções"; e, "envolvimento das pessoas na concepção dos processos", raramente ou mesmo nunca, existem nos Serviços Académicos da Universidade de Évora.

## 7 - *Frequency Tables* (Grau de satisfação: imagem global, acessibilidades e produtos e serviços dos SAC)

**Tabela de frequências 78 - Grau de satisfação nos SAC no que respeita a: Modo como é prestado qualquer serviço solicitado aos SAC**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Insatisfeito | 1 | 6,7 | 11,1 | 11,1 |
| | Satisfeito | 8 | 53,3 | 88,9 | 100,0 |
| | Total | 9 | 60,0 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 6 | 40,0 | | |
| Total | | 15 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 79 -- Grau de satisfação nos SAC no que respeita a: Simpatia dos funcionários dos SAC**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Satisfeito | 4 | 26,7 | 44,4 | 44,4 |
| | Muito Satisfeito | 5 | 33,3 | 55,6 | 100,0 |
| | Total | 9 | 60,0 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 6 | 40,0 | | |
| Total | | 15 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 80 - Grau de satisfação nos SAC no que respeita a: Tempo de obtenção de resposta dos SAC às solicitações efectuadas**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Insatisfeito | 4 | 26,7 | 44,4 | 44,4 |
| | Satisfeito | 4 | 26,7 | 44,4 | 88,9 |
| | Muito Satisfeito | 1 | 6,7 | 11,1 | 100,0 |
| | Total | 9 | 60,0 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 6 | 40,0 | | |
| Total | | 15 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 81 - Grau de satisfação nos SAC no que respeita a: Cortesia e igualdade do atendimento feito pelos SAC**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Insatisfeito | 1 | 6,7 | 11,1 | 11,1 |
| | Satisfeito | 5 | 33,3 | 55,6 | 66,7 |
| | Muito Satisfeito | 3 | 20,0 | 33,3 | 100,0 |
| | Total | 9 | 60,0 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 6 | 40,0 | | |
| Total | | 15 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 82 - Grau de satisfação nos SAC no que respeita a: Receptividade dos funcionários dos SAC às solicitações efectuadas**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Satisfeito | 7 | 46,7 | 77,8 | 77,8 |
| | Muito Satisfeito | 2 | 13,3 | 22,2 | 100,0 |
| | Total | 9 | 60,0 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 6 | 40,0 | | |
| Total | | 15 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 83 - Grau de satisfação nos SAC no que respeita a: Tipo de formulários dos SAC a ser preenchido pelo aluno**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Insatisfeito | 3 | 20,0 | 33,3 | 33,3 |
| | Satisfeito | 2 | 13,3 | 22,2 | 55,6 |
| | Muito Satisfeito | 4 | 26,7 | 44,4 | 100,0 |
| | Total | 9 | 60,0 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 6 | 40,0 | | |
| Total | | 15 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 84 - Grau de satisfação nos SAC no que respeita a: Clareza da informação prestada pelos SAC**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Insatisfeito | 1 | 6,7 | 11,1 | 11,1 |
| | Satisfeito | 5 | 33,3 | 55,6 | 66,7 |
| | Muito Satisfeito | 2 | 13,3 | 22,2 | 88,9 |
| | Não sei, não se aplica, estou indeciso | 1 | 6,7 | 11,1 | 100,0 |
| | Total | 9 | 60,0 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 6 | 40,0 | | |
| Total | | 15 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 85 - Grau de satisfação nos SAC no que respeita a: Acessibilidade à informação que deve ser facultada pelos SAC**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Insatisfeito | 1 | 6,7 | 11,1 | 11,1 |
| | Satisfeito | 3 | 20,0 | 33,3 | 44,4 |
| | Muito Satisfeito | 5 | 33,3 | 55,6 | 100,0 |
| | Total | 9 | 60,0 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 6 | 40,0 | | |
| Total | | 15 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 86 - Grau de satisfação nos SAC no que respeita a: Atendimento telefónico dos SAC**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Muito Insatisfeito | 1 | 6,7 | 11,1 | 11,1 |
| | Insatisfeito | 3 | 20,0 | 33,3 | 44,4 |
| | Satisfeito | 4 | 26,7 | 44,4 | 88,9 |
| | Não sei, não se aplica, estou indeciso | 1 | 6,7 | 11,1 | 100,0 |
| | Total | 9 | 60,0 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 6 | 40,0 | | |
| Total | | 15 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 87 - Grau de satisfação nos SAC no que respeita a: Acesso descentralizado aos SAC através de computador de qualquer edifício da UE, via Internet**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Satisfeito | 4 | 26,7 | 50,0 | 50,0 |
| | Muito Satisfeito | 4 | 26,7 | 50,0 | 100,0 |
| | Total | 8 | 53,3 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 7 | 46,7 | | |
| Total | | 15 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 88 - Grau de satisfação nos SAC no que respeita a: Horários de abertura, de atendimento ao público e tempos de espera dos SAC**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Insatisfeito | 1 | 6,7 | 11,1 | 11,1 |
| | Satisfeito | 4 | 26,7 | 44,4 | 55,6 |
| | Muito Satisfeito | 4 | 26,7 | 44,4 | 100,0 |
| | Total | 9 | 60,0 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 6 | 40,0 | | |
| Total | | 15 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 89 - Grau de satisfação nos SAC no que respeita a: Localização dos SAC**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Insatisfeito | 2 | 13,3 | 22,2 | 22,2 |
| | Satisfeito | 3 | 20,0 | 33,3 | 55,6 |
| | Muito Satisfeito | 3 | 20,0 | 33,3 | 88,9 |
| | Não sei, não se aplica, estou indeciso | 1 | 6,7 | 11,1 | 100,0 |
| | Total | 9 | 60,0 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 6 | 40,0 | | |
| Total | | 15 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 90 - Grau de satisfação nos SAC no que respeita a: Espaço dos SAC onde é feito o atendimento**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Insatisfeito | 4 | 26,7 | 44,4 | 44,4 |
| | Satisfeito | 2 | 13,3 | 22,2 | 66,7 |
| | Muito Satisfeito | 2 | 13,3 | 22,2 | 88,9 |
| | Não sei, não se aplica, estou indeciso | 1 | 6,7 | 11,1 | 100,0 |
| | Total | 9 | 60,0 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 6 | 40,0 | | |
| Total | | 15 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 91 - Grau de satisfação nos SAC no que respeita a: Existência de serviços disponíveis on-line pelos SAC**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Insatisfeito | 2 | 13,3 | 22,2 | 22,2 |
| | Satisfeito | 5 | 33,3 | 55,6 | 77,8 |
| | Muito Satisfeito | 2 | 13,3 | 22,2 | 100,0 |
| | Total | 9 | 60,0 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 6 | 40,0 | | |
| Total | | 15 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 92 - Grau de satisfação nos SAC no que respeita a: Informação útil on-line no *website* dos SAC**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Insatisfeito | 1 | 6,7 | 11,1 | 11,1 |
| | Satisfeito | 5 | 33,3 | 55,6 | 66,7 |
| | Muito Satisfeito | 3 | 20,0 | 33,3 | 100,0 |
| | Total | 9 | 60,0 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 6 | 40,0 | | |
| Total | | 15 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 93 - Grau de satisfação nos SAC no que respeita a: Contacto efectuado com os SAC, via electrónica**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Insatisfeito | 2 | 13,3 | 22,2 | 22,2 |
| | Satisfeito | 5 | 33,3 | 55,6 | 77,8 |
| | Muito Satisfeito | 2 | 13,3 | 22,2 | 100,0 |
| | Total | 9 | 60,0 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 6 | 40,0 | | |
| Total | | 15 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 94 - Grau de satisfação nos SAC no que respeita a: Resposta considerada adequada pelos SAC às solicitações efectuadas por correio electrónico**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Insatisfeito | 2 | 13,3 | 25,0 | 25,0 |
| | Satisfeito | 4 | 26,7 | 50,0 | 75,0 |
| | Muito Satisfeito | 2 | 13,3 | 25,0 | 100,0 |
| | Total | 8 | 53,3 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 7 | 46,7 | | |
| Total | | 15 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 95 - Grau de satisfação nos SAC no que respeita a: Variedade de formulários disponíveis no website dos SAC**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Satisfeito | 4 | 26,7 | 50,0 | 50,0 |
| | Muito Satisfeito | 3 | 20,0 | 37,5 | 87,5 |
| | Não sei, não se aplica, estou indeciso | 1 | 6,7 | 12,5 | 100,0 |
| | Total | 8 | 53,3 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 7 | 46,7 | | |
| Total | | 15 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 96 - Grau de satisfação nos SAC no que respeita a: Envio directo de formulários por via electrónica para os SAC**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Muito Insatisfeito | 1 | 6,7 | 12,5 | 12,5 |
| | Insatisfeito | 2 | 13,3 | 25,0 | 37,5 |
| | Satisfeito | 3 | 20,0 | 37,5 | 75,0 |
| | Muito Satisfeito | 1 | 6,7 | 12,5 | 87,5 |
| | Não sei, não se aplica, estou indeciso | 1 | 6,7 | 12,5 | 100,0 |
| | Total | 8 | 53,3 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 7 | 46,7 | | |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Total | 15 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 97 - Grau de satisfação nos SAC no que respeita a: Existência de meios de pagamento acessíveis nos SAC**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Insatisfeito | 2 | 13,3 | 25,0 | 25,0 |
| | Satisfeito | 2 | 13,3 | 25,0 | 50,0 |
| | Muito Satisfeito | 4 | 26,7 | 50,0 | 100,0 |
| | Total | 8 | 53,3 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 7 | 46,7 | | |
| Total | | 15 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 98 - Grau de satisfação nos SAC no que respeita a: Aplicação de medidas correctivas pelos SAC em função das sugestões e reclamações que tenham sido efectuadas**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Insatisfeito | 2 | 13,3 | 25,0 | 25,0 |
| | Satisfeito | 5 | 33,3 | 62,5 | 87,5 |
| | Não sei, não se aplica, estou indeciso | 1 | 6,7 | 12,5 | 100,0 |
| | Total | 8 | 53,3 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 7 | 46,7 | | |
| Total | | 15 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 99 - Grau de satisfação nos SAC no que respeita a: Tempo de resposta às reclamações efectuadas aos SAC**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Insatisfeito | 2 | 13,3 | 22,2 | 22,2 |
| | Satisfeito | 5 | 33,3 | 55,6 | 77,8 |
| | Muito Satisfeito | 1 | 6,7 | 11,1 | 88,9 |
| | Não sei, não se aplica, estou indeciso | 1 | 6,7 | 11,1 | 100,0 |
| | Total | 9 | 60,0 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 6 | 40,0 | | |
| Total | | 15 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 100 - Grau de satisfação nos SAC no que respeita a: Satisfação global com o desempenho dos SAC**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Insatisfeito | 2 | 13,3 | 22,2 | 22,2 |
| | Satisfeito | 6 | 40,0 | 66,7 | 88,9 |
| | Muito Satisfeito | 1 | 6,7 | 11,1 | 100,0 |
| | Total | 9 | 60,0 | 100,0 | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Missing | 99 | 6 | 40,0 | | |
| Total | | 15 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 101 - Grau de satisfação nos SAC no que respeita a: Envolvimento dos funcionários na concepção dos produtos e serviços dos SAC, bem como no processo de tomada de decisão**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Insatisfeito | 2 | 13,3 | 25,0 | 25,0 |
| | Satisfeito | 4 | 26,7 | 50,0 | 75,0 |
| | Muito Satisfeito | 1 | 6,7 | 12,5 | 87,5 |
| | Não sei, não se aplica, estou indeciso | 1 | 6,7 | 12,5 | 100,0 |
| | Total | 8 | 53,3 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 7 | 46,7 | | |
| Total | | 15 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 102 - Indique o que falta na prestação de serviços pelos SAC da UE para que o grau de satisfação seja 5 - Muito satisfeito**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Modernização dos SAC com eficiência e qualidade | 1 | 6,7 | 50,0 | 50,0 |
| | Mais meios técnicos, e recursos humanos com formação | 1 | 6,7 | 50,0 | 100,0 |
| | Total | 2 | 13,3 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 13 | 86,7 | | |
| Total | | 15 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

De um modo geral, os colaboradores internos dos SAC encontram-se mais satisfeitos com a "simpatia dos funcionários"; "cortesia e igualdade do atendimento"; "acessibilidade à informação que deve ser facultada"; "acesso descentralizado aos SAC através de computador de qualquer edifício da UE, via *Internet*"; "horários de abertura, de atendimento ao público e tempos de espera"; e, "variedade de formulários disponíveis no *website*", do que com o "atendimento telefónico" e "envio directo de formulários via electrónica para os SAC". Apesar de se terem identificado dois extremos de satisfação bastante distintos, apenas dois respondentes indicaram o que deveria ser feito para aumentar o seu grau de satisfação para 5 – "Muito Satisfeito": "modernização dos SAC com eficiência e qualidade" e, "mais meios técnicos e recursos humanos com formação".

Os itens que apresentam maior discórdia são, como se pode ver no Quadro 2, "O atendimento telefónico" e " O envio directo de formulários por via electrónica para os SAC".

**Quadro 2 – Ranking de respostas relativamente ao grau de satisfação com a imagem global, acessibilidades e prestação de serviços dos SAC**

| | Mean Rank |
|---|---|
| Modo como é prestado qualquer serviço solicitado aos SAC | 10,75 |
| Simpatia dos funcionários dos SAC | 18,42 |
| Tempo de obtenção de resposta dos SAC às solicitações efectuadas | 8,50 |
| Cortesia e igualdade do atendimento feito pelos SAC | 16,50 |
| Receptividade dos funcionários dos SAC às solicitações efectuadas | 14,67 |
| Tipo de formulários dos SAC a ser preenchido pelo aluno | 14,50 |
| Clareza da informação prestada pelos SAC | 14,42 |
| Acessibilidade à informação que deve ser facultada pelos SAC | 16,42 |
| Atendimento telefónico dos SAC | 7,58 |
| Acesso descentralizado aos SAC através de computador de qualquer edifício da UE, via Internet | 18,42 |
| Horários de abertura, de atendimento ao público e tempos de espera dos SAC | 16,42 |
| Localização dos SAC | 11,58 |
| Espaço dos SAC onde é feito o atendimento | 8,75 |
| Existência de serviços disponíveis on-line pelos SAC | 12,50 |
| Informação útil on-line no website dos SAC | 12,50 |
| Contacto efectuado com os SAC, via electrónica | 10,75 |
| Resposta considerada adequada pelos SAC às solicitações efectuadas por correio electrónico | 10,75 |
| Variedade de formulários disponíveis no website dos SAC | 16,42 |
| Envio directo de formulários por via electrónica para os SAC | 6,50 |
| Existência de meios de pagamento acessíveis nos SAC | 12,75 |
| Aplicação de medidas correctivas pelos SAC em função das sugestões e reclamações que tenham sido efectuadas | 8,75 |
| Tempo de resposta às reclamações efectuadas aos SAC | 10,67 |
| Satisfação global com o desempenho dos SAC | 10,75 |
| Envolvimento dos funcionários na concepção dos produtos e serviços dos SAC, bem como no processo de tomada de decisão | 10,75 |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

## 8 - *Frequency Tables* (Grau de satisfação: satisfação global dos colaboradores dos SAC)

**Tabela de frequências 103 - Satisfação global dos colaboradores com: A imagem dos SAC**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Muito Insatisfeito | 1 | 6,7 | 7,7 | 7,7 |
| | Insatisfeito | 2 | 13,3 | 15,4 | 23,1 |
| | Satisfeito | 5 | 33,3 | 38,5 | 61,5 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | Muito Satisfeito | 1 | 6,7 | 7,7 | 69,2 |
| | Não sei, não se aplica, estou indeciso | 4 | 26,7 | 30,8 | 100,0 |
| | Total | 13 | 86,7 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 2 | 13,3 | | |
| Total | | 15 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 104 - Satisfação global dos colaboradores com: O desempenho global dos SAC**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Insatisfeito | 2 | 13,3 | 15,4 | 15,4 |
| | Satisfeito | 10 | 66,7 | 76,9 | 92,3 |
| | Muito Satisfeito | 1 | 6,7 | 7,7 | 100,0 |
| | Total | 13 | 86,7 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 2 | 13,3 | | |
| Total | | 15 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 105 - Satisfação global dos colaboradores com: Papel dos SAC na sociedade**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Insatisfeito | 4 | 26,7 | 30,8 | 30,8 |
| | Satisfeito | 9 | 60,0 | 69,2 | 100,0 |
| | Total | 13 | 86,7 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 2 | 13,3 | | |
| Total | | 15 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 106 - Satisfação global dos colaboradores com: Relacionamento dos SAC com os cidadãos e a sociedade**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Insatisfeito | 1 | 6,7 | 7,7 | 7,7 |
| | Satisfeito | 12 | 80,0 | 92,3 | 100,0 |
| | Total | 13 | 86,7 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 2 | 13,3 | | |
| Total | | 15 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 107 - Satisfação global dos colaboradores com: Forma como os SAC gerem os conflitos de interesses**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Insatisfeito | 1 | 6,7 | 7,7 | 7,7 |
| | Satisfeito | 9 | 60,0 | 69,2 | 76,9 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | Não sei, não se aplica, estou indeciso | 3 | 20,0 | 23,1 | 100,0 |
| | Total | 13 | 86,7 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 2 | 13,3 | | |
| Total | | 15 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 108 - Satisfação global dos colaboradores com: Nível de envolvimento dos colaboradores nos SAC e na respectiva missão**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Insatisfeito | 1 | 6,7 | 7,7 | 7,7 |
| | Satisfeito | 10 | 66,7 | 76,9 | 84,6 |
| | Muito Satisfeito | 1 | 6,7 | 7,7 | 92,3 |
| | Não sei, não se aplica, estou indeciso | 1 | 6,7 | 7,7 | 100,0 |
| | Total | 13 | 86,7 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 2 | 13,3 | | |
| Total | | 15 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 109 - Satisfação global dos colaboradores com: Envolvimento dos colaboradores nos processos de tomada de decisão**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Insatisfeito | 4 | 26,7 | 30,8 | 30,8 |
| | Satisfeito | 3 | 20,0 | 23,1 | 53,8 |
| | Muito Satisfeito | 1 | 6,7 | 7,7 | 61,5 |
| | Não sei, não se aplica, estou indeciso | 5 | 33,3 | 38,5 | 100,0 |
| | Total | 13 | 86,7 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 2 | 13,3 | | |
| Total | | 15 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 110 - Satisfação global dos colaboradores com: Envolvimento dos colaboradores em actividades de melhoria**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Insatisfeito | 2 | 13,3 | 15,4 | 15,4 |
| | Satisfeito | 5 | 33,3 | 38,5 | 53,8 |
| | Muito Satisfeito | 2 | 13,3 | 15,4 | 69,2 |
| | Não sei, não se aplica, estou indeciso | 4 | 26,7 | 30,8 | 100,0 |
| | Total | 13 | 86,7 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 2 | 13,3 | | |
| Total | | 15 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 111 - Satisfação global dos colaboradores com: Mecanismos de consulta e diálogo entre colaboradores e gestores**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Insatisfeito | 4 | 26,7 | 30,8 | 30,8 |
| | Satisfeito | 4 | 26,7 | 30,8 | 61,5 |
| | Muito Satisfeito | 1 | 6,7 | 7,7 | 69,2 |
| | Não sei, não se aplica, estou indeciso | 4 | 26,7 | 30,8 | 100,0 |
| | Total | 13 | 86,7 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 2 | 13,3 | | |
| Total | | 15 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

O Quadro 3 apresenta o *ranking* de respostas relativamente ao grau de satisfação global dos colaboradores em relação aos SAC. Da sua análise pode-se verificar que apesar de se registar alguma insatisfação em todas as questões apresentadas sobre a satisfação global dos colaboradores, denotou-se uma maior satisfação no que respeita ao "nível de envolvimento dos colaboradores nos SAC e na respectiva missão", e com o "envolvimento dos colaboradores em actividades de melhoria". Todavia, destacou-se também o facto de existir uma satisfação a um nível mais baixo, com o "papel dos SAC na sociedade".

**Quadro 3 – Ranking de respostas relativamente ao grau de satisfação global dos colaboradores**

| | Mean Rank |
|---|---|
| A imagem dos SAC | 4,31 |
| O desempenho global dos SAC | 5,44 |
| Papel dos SAC na sociedade | 3,75 |
| Relacionamento dos SAC com os cidadãos e a sociedade | 5,44 |
| Forma como os SAC gerem os conflitos de interesses | 5,44 |
| Nível de envolvimento dos colaboradores nos SAC e na respectiva missão | 6,00 |
| Envolvimento dos colaboradores nos processos de tomada de decisão | 4,31 |
| Envolvimento dos colaboradores em actividades de melhoria | 6,00 |
| Mecanismos de consulta e diálogo entre colaboradores e gestores | 4,31 |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

## 9 - *Frequency Tables* (Grau de satisfação: Gestão e sistema de gestão dos SAC)

O grau de satisfação dos colaboradores em relação à questão da gestão e sistemas de gestão, foi igualmente considerada importante para este estudo. Assim, e após análise dos resultados apresentados nas tabelas de frequências abaixo apresentadas e no Quadro 4 do ranking de respostas relativas a este item, denotou-se uma maior satisfação ao nível da aptidão da "gestão de topo" para liderar e conduzir os SAC, e também a "postura destes face à mudança e à modernização". A "forma como são recompensados os esforços individuais", registou-se como a opção que menos satisfação garante.

**Tabela de frequências 112 - Satisfação com a gestão: Aptidão da liderança para gerir os SAC, gestão de topo**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Satisfeito | 6 | 40,0 | 66,7 | 66,7 |
| | Muito Satisfeito | 3 | 20,0 | 33,3 | 100,0 |
| | Total | 9 | 60,0 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 6 | 40,0 | | |
| Total | | 15 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 113 - Satisfação com a gestão: Aptidão da liderança para gerir os SAC, gestão de nível intermédio**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Insatisfeito | 1 | 6,7 | 11,1 | 11,1 |
| | Satisfeito | 7 | 46,7 | 77,8 | 88,9 |
| | Muito Satisfeito | 1 | 6,7 | 11,1 | 100,0 |
| | Total | 9 | 60,0 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 6 | 40,0 | | |
| Total | | 15 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 114 - Satisfação com a gestão: Aptidão da gestão para comunicar, gestão de topo**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Insatisfeito | 1 | 6,7 | 14,3 | 14,3 |
| | Satisfeito | 4 | 26,7 | 57,1 | 71,4 |
| | Muito Satisfeito | 2 | 13,3 | 28,6 | 100,0 |
| | Total | 7 | 46,7 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 8 | 53,3 | | |
| Total | | 15 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 115 - Satisfação com a gestão: Aptidão da gestão para comunicar, gestão de nível intermédio**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Insatisfeito | 1 | 6,7 | 14,3 | 14,3 |
| | Satisfeito | 6 | 40,0 | 85,7 | 100,0 |
| | Total | 7 | 46,7 | 100,0 | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Missing | 99 | 8 | 53,3 | | |
| Total | | 15 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 116 - Satisfação com a gestão: Forma como o sistema de avaliação do desempenho em vigor foi implementado**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Insatisfeito | 5 | 33,3 | 55,6 | 55,6 |
| | Satisfeito | 3 | 20,0 | 33,3 | 88,9 |
| | Não sei, não se aplica, estou indeciso | 1 | 6,7 | 11,1 | 100,0 |
| | Total | 9 | 60,0 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 6 | 40,0 | | |
| Total | | 15 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 117 - Satisfação com a gestão: Forma como os objectivos individuais e partilhados são fixados**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Insatisfeito | 3 | 20,0 | 33,3 | 33,3 |
| | Satisfeito | 5 | 33,3 | 55,6 | 88,9 |
| | Não sei, não se aplica, estou indeciso | 1 | 6,7 | 11,1 | 100,0 |
| | Total | 9 | 60,0 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 6 | 40,0 | | |
| Total | | 15 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 118 - Satisfação com a gestão: Forma como os SAC recompensam os esforços individuais**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Insatisfeito | 7 | 46,7 | 70,0 | 70,0 |
| | Satisfeito | 2 | 13,3 | 20,0 | 90,0 |
| | Não sei, não se aplica, estou indeciso | 1 | 6,7 | 10,0 | 100,0 |
| | Total | 10 | 66,7 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 5 | 33,3 | | |
| Total | | 15 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 119 - Satisfação com a gestão: Forma como os SAC recompensam os esforços de grupo**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Insatisfeito | 6 | 40,0 | 60,0 | 60,0 |
| | Satisfeito | 3 | 20,0 | 30,0 | 90,0 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | Não sei, não se aplica, estou indeciso | 1 | 6,7 | 10,0 | 100,0 |
| | Total | 10 | 66,7 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 5 | 33,3 | | |
| Total | | 15 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 120 - Satisfação com a gestão: Postura dos SAC face à mudança e à modernização**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Insatisfeito | 1 | 6,7 | 10,0 | 10,0 |
| | Satisfeito | 7 | 46,7 | 70,0 | 80,0 |
| | Muito Satisfeito | 2 | 13,3 | 20,0 | 100,0 |
| | Total | 10 | 66,7 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 5 | 33,3 | | |
| Total | | 15 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Quadro 4 – Ranking de respostas relativamente ao grau de satisfação com a gestão e sistema de gestão**

| | Mean Rank |
|---|---|
| Aptidão da liderança para gerir os SAC, gestão de topo | 7,25 |
| Aptidão da liderança para gerir os SAC, gestão de nível intermédio | 5,75 |
| Aptidão da gestão para comunicar, gestão de topo | 5,83 |
| Aptidão da gestão para comunicar, gestão de nível intermédio | 5,08 |
| Forma como o sistema de avaliação do desempenho em vigor foi implementado | 3,58 |
| Forma como os objectivos individuais e partilhados são fixados | 4,33 |
| Forma como os SAC recompensam os esforços individuais | 3,08 |
| Forma como os SAC recompensam os esforços de grupo | 3,58 |
| Postura dos SAC face à mudança e à modernização | 6,50 |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

## 10 - *Frequency Tables* (Grau de satisfação: Condições de trabalho dos SAC)

As condições de trabalho são um factor que também ajuda a ditar o sucesso ou insucesso de uma organização. Assim, foi propósito deste trabalho avaliar também este item. Assim, face à análise das respectivas tabelas de frequência e ao Quadro 5 relativo ao ranking de respostas sobre o grau de satisfação com as condições de trabalho que os colaboradores enfrentam diariamente, conclui-se que o que mais satisfaz os respondentes em relação às condições de trabalho é o próprio "ambiente", "horário de trabalho" e a possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar, assuntos pessoais e relacionados com a saúde, sendo as "igualdades de oportunidades nos processos de promoção" o que menos satisfação traz aos seus colaboradores.

**Tabela de frequências 121 - Satisfação com as condições de trabalho: Ambiente de trabalho**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Insatisfeito | 2 | 13,3 | 13,3 | 13,3 |
| | Satisfeito | 5 | 33,3 | 33,3 | 46,7 |
| | Muito Satisfeito | 8 | 53,3 | 53,3 | 100,0 |
| | Total | 15 | 100,0 | 100,0 | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 122 - Satisfação com as condições de trabalho: Modo como os SAC lida com os conflitos, queixas ou problemas pessoais**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Insatisfeito | 2 | 13,3 | 13,3 | 13,3 |
| | Satisfeito | 6 | 40,0 | 40,0 | 53,3 |
| | Muito Satisfeito | 6 | 40,0 | 40,0 | 93,3 |
| | Não sei, não se aplica, estou indeciso | 1 | 6,7 | 6,7 | 100,0 |
| | Total | 15 | 100,0 | 100,0 | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 123 - Satisfação com as condições de trabalho: Horário de trabalho**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Insatisfeito | 2 | 13,3 | 13,3 | 13,3 |
| | Satisfeito | 8 | 53,3 | 53,3 | 66,7 |
| | Muito Satisfeito | 5 | 33,3 | 33,3 | 100,0 |
| | Total | 15 | 100,0 | 100,0 | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 124 - Satisfação com as condições de trabalho: Possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Insatisfeito | 2 | 13,3 | 14,3 | 14,3 |
| | Satisfeito | 6 | 40,0 | 42,9 | 57,1 |
| | Muito Satisfeito | 6 | 40,0 | 42,9 | 100,0 |
| | Total | 14 | 93,3 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 1 | 6,7 | | |
| Total | | 15 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 125 - Satisfação com as condições de trabalho: Possibilidade de conciliar o trabalho com assuntos relacionados com a saúde**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Insatisfeito | 2 | 13,3 | 14,3 | 14,3 |
| | Satisfeito | 6 | 40,0 | 42,9 | 57,1 |
| | Muito Satisfeito | 6 | 40,0 | 42,9 | 100,0 |
| | Total | 14 | 93,3 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 1 | 6,7 | | |
| Total | | 15 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 126 - Satisfação com as condições de trabalho: Igualdade de oportunidades para o desenvolvimento de novas competências profissionais**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Insatisfeito | 5 | 33,3 | 35,7 | 35,7 |
| | Satisfeito | 4 | 26,7 | 28,6 | 64,3 |
| | Muito Satisfeito | 4 | 26,7 | 28,6 | 92,9 |
| | Não sei, não se aplica, estou indeciso | 1 | 6,7 | 7,1 | 100,0 |
| | Total | 14 | 93,3 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 1 | 6,7 | | |
| Total | | 15 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 127 - Satisfação com as condições de trabalho: Igualdade de oportunidades nos processos de promoção**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Muito Insatisfeito | 1 | 6,7 | 6,7 | 6,7 |
| | Insatisfeito | 10 | 66,7 | 66,7 | 73,3 |
| | Satisfeito | 3 | 20,0 | 20,0 | 93,3 |
| | Não sei, não se aplica, estou indeciso | 1 | 6,7 | 6,7 | 100,0 |
| | Total | 15 | 100,0 | 100,0 | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 128 - Satisfação com as condições de trabalho: Igualdade de tratamento dos SAC**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Insatisfeito | 7 | 46,7 | 50,0 | 50,0 |
| | Satisfeito | 6 | 40,0 | 42,9 | 92,9 |
| | Não sei, não se aplica, estou indeciso | 1 | 6,7 | 7,1 | 100,0 |
| | Total | 14 | 93,3 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 1 | 6,7 | | |
| Total | | 15 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Quadro 5 – Ranking de respostas relativamente ao grau de satisfação com as condições de trabalho**

| | Mean Rank |
|---|---|
| Ambiente de trabalho | 5,73 |
| Modo como os SAC lida com os conflitos, queixas ou problemas pessoais | 5,15 |
| Horário de trabalho | 5,42 |
| Possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais | 5,12 |
| Possibilidade de conciliar o trabalho com assuntos relacionados com a saúde | 5,12 |
| Igualdade de oportunidades para o desenvolvimento de novas competências profissionais | 3,92 |
| Igualdade de oportunidades nos processos de promoção | 2,23 |
| Igualdade de tratamento dos SAC | 3,31 |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

## 11 - *Frequency Tables* (Grau de satisfação: Desenvolvimento da carreira dos colaboradores dos SAC)

O desenvolvimento da carreira, para qualquer colaborador é muito importante. Depois de analisadas as respostas dadas a este item concluiu-se que o que mais satisfaz os colaboradores, é o "nível de conhecimento que tem dos objectivos dos SAC", sendo a opção "oportunidades criadas pelos SAC para desenvolver novas competências" aquela que produz mais insatisfação (ver Quadro 6). As tabelas de frequência, dão-nos também os resultados da medição do grau de satisfação sobre o desenvolvimento da carreira dos colaboradores dos SAC que responderam ao questionário de diagnóstico e satisfação dos Serviços Académicos.

**Tabela de frequências 129 - Satisfação com a carreira: Política de gestão de recursos humanos existentes no SAC**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Muito Insatisfeito | 1 | 6,7 | 7,1 | 7,1 |
| | Insatisfeito | 6 | 40,0 | 42,9 | 50,0 |
| | Satisfeito | 5 | 33,3 | 35,7 | 85,7 |
| | Não sei, não se aplica, estou indeciso | 2 | 13,3 | 14,3 | 100,0 |
| | Total | 14 | 93,3 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 1 | 6,7 | | |
| Total | | 15 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 130 - Satisfação com a carreira: Oportunidades criadas pelos SAC para desenvolver novas competências**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Muito Insatisfeito | 1 | 6,7 | 7,1 | 7,1 |
| | Insatisfeito | 7 | 46,7 | 50,0 | 57,1 |
| | Satisfeito | 4 | 26,7 | 28,6 | 85,7 |
| | Não sei, não se aplica, estou indeciso | 2 | 13,3 | 14,3 | 100,0 |
| | Total | 14 | 93,3 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 1 | 6,7 | | |
| Total | | 15 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 131 - Satisfação com a carreira: Acções de formação que realizou até ao presente**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Muito Insatisfeito | 1 | 6,7 | 7,1 | 7,1 |
| | Insatisfeito | 8 | 53,3 | 57,1 | 64,3 |
| | Satisfeito | 5 | 33,3 | 35,7 | 100,0 |
| | Total | 14 | 93,3 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 1 | 6,7 | | |
| Total | | 15 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 132 - Satisfação com a carreira: Mecanismos de consulta e diálogo existentes nos SAC**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Insatisfeito | 7 | 46,7 | 46,7 | 46,7 |
| | Satisfeito | 8 | 53,3 | 53,3 | 100,0 |
| | Total | 15 | 100,0 | 100,0 | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 133 - Satisfação com a carreira: Nível de conhecimento que tem dos objectivos dos SAC**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Insatisfeito | 3 | 20,0 | 23,1 | 23,1 |
| | Satisfeito | 8 | 53,3 | 61,5 | 84,6 |
| | Muito Satisfeito | 1 | 6,7 | 7,7 | 92,3 |
| | Não sei, não se aplica, estou indeciso | 1 | 6,7 | 7,7 | 100,0 |
| | Total | 13 | 86,7 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 2 | 13,3 | | |
| Total | | 15 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Quadro 6 – Ranking de respostas relativamente ao grau de satisfação com o desenvolvimento da carreira**

| | Mean Rank |
|---|---|
| Política de gestão de recursos humanos existentes no SAC | 2,68 |
| Oportunidades criadas pelos SAC para desenvolver novas competências | 2,50 |
| Acções de formação que realizou até ao presente | 2,82 |
| Mecanismos de consulta e diálogo existentes nos SAC | 3,14 |
| Nível de conhecimento que tem dos objectivos dos SAC | 3,86 |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

## 12 - *Frequency Tables* (Grau de satisfação: Níveis de motivação dos colaboradores dos SAC)

Uma organização com colaboradores motivados produz mais e melhor. De entre os vários factores identificados no questionário aplicado aos colaboradores dos SAC, o factor que mais motivação exerce nos colaboradores dos SAC, é o de "desenvolverem trabalho em equipa". Por outro lado, o que menos os motiva é a "participação em acções de formação", o que se poderá traduzir num contra-senso, pois é a constante aprendizagem ao longo da vida que nos valoriza e promove no desenvolvimento das competências e nos habilita nas mais diversas tarefas.

**Tabela de frequências 134 - Níveis de motivação: Aprender novos métodos de trabalho**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Insatisfeito | 2 | 13,3 | 13,3 | 13,3 |
| | Satisfeito | 13 | 86,7 | 86,7 | 100,0 |
| | Total | 15 | 100,0 | 100,0 | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 135 - Níveis de motivação: Desenvolver trabalho em equipa**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Satisfeito | 13 | 86,7 | 86,7 | 86,7 |
| | Muito Satisfeito | 2 | 13,3 | 13,3 | 100,0 |
| | Total | 15 | 100,0 | 100,0 | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 136 - Níveis de motivação: Participar em acções de formação**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Muito Insatisfeito | 5 | 33,3 | 38,5 | 38,5 |
| | Insatisfeito | 4 | 26,7 | 30,8 | 69,2 |
| | Satisfeito | 4 | 26,7 | 30,8 | 100,0 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | Total | 13 | 86,7 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 2 | 13,3 | | |
| Total | | 15 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 137 - Níveis de motivação: Participar em projectos de mudança nos SAC**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Muito Insatisfeito | 1 | 6,7 | 7,1 | 7,1 |
| | Insatisfeito | 5 | 33,3 | 35,7 | 42,9 |
| | Satisfeito | 8 | 53,3 | 57,1 | 100,0 |
| | Total | 14 | 93,3 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 1 | 6,7 | | |
| Total | | 15 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 138 - Níveis de motivação: Sugerir melhorias**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Insatisfeito | 2 | 13,3 | 14,3 | 14,3 |
| | Satisfeito | 8 | 53,3 | 57,1 | 71,4 |
| | Não sei, não se aplica, estou indeciso | 4 | 26,7 | 28,6 | 100,0 |
| | Total | 14 | 93,3 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 1 | 6,7 | | |
| Total | | 15 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Quadro 7 – Ranking de respostas relativamente ao grau de satisfação com os níveis de motivação**

| | Mean Rank |
|---|---|
| Aprender novos métodos de trabalho | 3,39 |
| Desenvolver trabalho em equipa | 3,67 |
| Participar em acções de formação | 2,00 |
| Participar em projectos de mudança nos SAC | 2,83 |
| Sugerir melhorias | 3,11 |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

## 13 - *Frequency Tables* (Grau de satisfação: Condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços dos SAC)

As condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços, são outro dos factores que contribui para a satisfação dos colaboradores de uma organização. Os SAC não são excepção e por isso, decidiu-se observar o grau de satisfação dos colaboradores referente a este parâmetro. Assim, observou-se que os respondentes, embora na generalidade insatisfeitos com as condições

de higiene, segurança, equipamentos e serviços, se encontram mais satisfeitos com os "equipamentos de comunicação" e "*software*" disponíveis, do que com os "serviços sociais" e de "refeitório e bar" (ver Quadro 8). As tabelas de frequências são também demonstradoras do que foi mencionado.

**Tabela de frequências 139 - Condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços: Equipamentos informáticos disponíveis**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Muito Insatisfeito | 3 | 20,0 | 20,0 | 20,0 |
| | Insatisfeito | 6 | 40,0 | 40,0 | 60,0 |
| | Satisfeito | 5 | 33,3 | 33,3 | 93,3 |
| | Muito Satisfeito | 1 | 6,7 | 6,7 | 100,0 |
| | Total | 15 | 100,0 | 100,0 | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 140 - Condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços: Software disponível**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Muito Insatisfeito | 1 | 6,7 | 6,7 | 6,7 |
| | Insatisfeito | 8 | 53,3 | 53,3 | 60,0 |
| | Satisfeito | 5 | 33,3 | 33,3 | 93,3 |
| | Muito Satisfeito | 1 | 6,7 | 6,7 | 100,0 |
| | Total | 15 | 100,0 | 100,0 | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 141 - Condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços: Equipamentos de comunicação disponíveis**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Muito Insatisfeito | 2 | 13,3 | 13,3 | 13,3 |
| | Insatisfeito | 8 | 53,3 | 53,3 | 66,7 |
| | Satisfeito | 4 | 26,7 | 26,7 | 93,3 |
| | Muito Satisfeito | 1 | 6,7 | 6,7 | 100,0 |
| | Total | 15 | 100,0 | 100,0 | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 142 - Condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços: Condições de higiene**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Muito Insatisfeito | 10 | 66,7 | 66,7 | 66,7 |
| | Insatisfeito | 1 | 6,7 | 6,7 | 73,3 |
| | Satisfeito | 4 | 26,7 | 26,7 | 100,0 |
| | Total | 15 | 100,0 | 100,0 | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 143 - Condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços: Condições de segurança**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Muito Insatisfeito | 7 | 46,7 | 46,7 | 46,7 |
| | Insatisfeito | 4 | 26,7 | 26,7 | 73,3 |
| | Satisfeito | 4 | 26,7 | 26,7 | 100,0 |
| | Total | 15 | 100,0 | 100,0 | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 144 - Condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços: Serviços de refeitório e bar**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Muito Insatisfeito | 10 | 66,7 | 71,4 | 71,4 |
| | Insatisfeito | 3 | 20,0 | 21,4 | 92,9 |
| | Satisfeito | 1 | 6,7 | 7,1 | 100,0 |
| | Total | 14 | 93,3 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 1 | 6,7 | | |
| Total | | 15 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 145 - Condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços: Serviços sociais**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Muito Insatisfeito | 8 | 53,3 | 61,5 | 61,5 |
| | Insatisfeito | 3 | 20,0 | 23,1 | 84,6 |
| | Satisfeito | 1 | 6,7 | 7,7 | 92,3 |
| | Não sei, não se aplica, estou indeciso | 1 | 6,7 | 7,7 | 100,0 |
| | Total | 13 | 86,7 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 2 | 13,3 | | |
| Total | | 15 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Quadro 8 – Ranking de respostas relativamente ao grau de satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços**

| | Mean Rank |
|---|---|
| Equipamentos informáticos disponíveis | 4,67 |
| Software disponível | 5,25 |
| Equipamentos de comunicação disponíveis | 5,13 |
| Condições de higiene | 3,46 |
| Condições de segurança | 3,75 |

| | |
|---|---|
| Serviços de refeitório e bar | 2,88 |
| Serviços sociais | 2,88 |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

## 14 - *Frequency Tables* (Grau de satisfação: Estilo de liderança aplicado nos SAC)

Os colaboradores voltam a ser questionados sobre a liderança mas agora na perspectiva do seu grau de satisfação. Desta forma, ao serem inquiridos sobre o seu grau de satisfação com o estilo de liderança dos gestores de topo e de nível intermédio, verifica-se que é no primeiro caso que se regista uma maior disparidade na satisfação. Assim, enquanto que no primeiro caso, os respondentes se sentem mais satisfeitos com a "demonstração de empenho no processo de mudança" e com o "assegurar do desenvolvimento de uma cultura de mudança", no segundo caso não se encontram grandes destaques quando aplicadas as mesmas questões mas aos gestores de nível intermédio. No primeiro caso, verificam-se ainda, duas opções como mais baixas satisfatoriamente: "promoção de acções de formação"; e, "reconhecimento e atribuição de prémios aos esforços individuais e das equipas". No segundo caso, destaca-se apenas uma questão com classificação mais baixa: "promoção de acções de formação", tal como já se tinha verificado no caso dos gestores de topo (ver Quadros 9 e 10).

As tabelas de frequências permitem-nos ver de forma mais detalhada a taxa de respostas a cada item relacionado com a liderança de topo e de nível intermédio.

**Tabela de frequências 146 - Satisfação com a liderança (gestor de topo): Lidera através do exemplo**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Insatisfeito | 1 | 6,7 | 11,1 | 11,1 |
| | Satisfeito | 6 | 40,0 | 66,7 | 77,8 |
| | Muito Satisfeito | 2 | 13,3 | 22,2 | 100,0 |
| | Total | 9 | 60,0 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 6 | 40,0 | | |
| Total | | 15 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 147 - Satisfação com a liderança (gestor de topo): Demonstra empenho no processo de mudança**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Satisfeito | 7 | 46,7 | 70,0 | 70,0 |
| | Muito Satisfeito | 3 | 20,0 | 30,0 | 100,0 |
| | Total | 10 | 66,7 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 5 | 33,3 | | |
| Total | | 15 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 148 - Satisfação com a liderança (gestor de topo): Aceita críticas construtivas**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Insatisfeito | 1 | 6,7 | 9,1 | 9,1 |
| | Satisfeito | 7 | 46,7 | 63,6 | 72,7 |
| | Muito Satisfeito | 3 | 20,0 | 27,3 | 100,0 |
| | Total | 11 | 73,3 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 4 | 26,7 | | |
| Total | | 15 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 149 - Satisfação com a liderança (gestor de topo): Aceita sugestões de melhoria**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Insatisfeito | 1 | 6,7 | 9,1 | 9,1 |
| | Satisfeito | 7 | 46,7 | 63,6 | 72,7 |
| | Muito Satisfeito | 3 | 20,0 | 27,3 | 100,0 |
| | Total | 11 | 73,3 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 4 | 26,7 | | |
| Total | | 15 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 150 - Satisfação com a liderança (gestor de topo): Delega competências e responsabilidades**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Insatisfeito | 1 | 6,7 | 9,1 | 9,1 |
| | Satisfeito | 7 | 46,7 | 63,6 | 72,7 |
| | Muito Satisfeito | 2 | 13,3 | 18,2 | 90,9 |
| | Não sei, não se aplica, estou indeciso | 1 | 6,7 | 9,1 | 100,0 |
| | Total | 11 | 73,3 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 4 | 26,7 | | |
| Total | | 15 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 151 - Satisfação com a liderança (gestor de topo): Estimula a iniciativa das pessoas**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Insatisfeito | 1 | 6,7 | 9,1 | 9,1 |
| | Satisfeito | 7 | 46,7 | 63,6 | 72,7 |
| | Muito Satisfeito | 1 | 6,7 | 9,1 | 81,8 |
| | Não sei, não se aplica, estou indeciso | 2 | 13,3 | 18,2 | 100,0 |
| | Total | 11 | 73,3 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 4 | 26,7 | | |
| Total | | 15 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 152 - Satisfação com a liderança (gestor de topo): Encoraja a confiança mútua e o respeito**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Insatisfeito | 1 | 6,7 | 9,1 | 9,1 |
| | Satisfeito | 7 | 46,7 | 63,6 | 72,7 |
| | Muito Satisfeito | 2 | 13,3 | 18,2 | 90,9 |
| | Não sei, não se aplica, estou indeciso | 1 | 6,7 | 9,1 | 100,0 |
| | Total | 11 | 73,3 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 4 | 26,7 | | |
| Total | | 15 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 153 - Satisfação com a liderança (gestor de topo): Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Satisfeito | 7 | 46,7 | 63,6 | 63,6 |
| | Muito Satisfeito | 2 | 13,3 | 18,2 | 81,8 |
| | Não sei, não se aplica, estou indeciso | 2 | 13,3 | 18,2 | 100,0 |
| | Total | 11 | 73,3 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 4 | 26,7 | | |
| Total | | 15 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 154 - Satisfação com a liderança (gestor de topo): Promove acções de formação**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Insatisfeito | 5 | 33,3 | 45,5 | 45,5 |
| | Satisfeito | 4 | 26,7 | 36,4 | 81,8 |
| | Não sei, não se aplica, estou indeciso | 2 | 13,3 | 18,2 | 100,0 |
| | Total | 11 | 73,3 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 4 | 26,7 | | |
| Total | | 15 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 155 - Satisfação com a liderança (gestor de topo): Reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Insatisfeito | 4 | 26,7 | 36,4 | 36,4 |
| | Satisfeito | 5 | 33,3 | 45,5 | 81,8 |
| | Não sei, não se aplica, estou indeciso | 2 | 13,3 | 18,2 | 100,0 |
| | Total | 11 | 73,3 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 4 | 26,7 | | |
| Total | | 15 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 156 - Satisfação com a liderança (gestor de topo): Adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações em causa**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Insatisfeito | 2 | 13,3 | 18,2 | 18,2 |
| | Satisfeito | 6 | 40,0 | 54,5 | 72,7 |
| | Muito Satisfeito | 1 | 6,7 | 9,1 | 81,8 |
| | Não sei, não se aplica, estou indeciso | 2 | 13,3 | 18,2 | 100,0 |
| | Total | 11 | 73,3 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 4 | 26,7 | | |
| Total | | 15 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Quadro 9 – Ranking de respostas relativamente ao grau de satisfação com o estilo de liderança (gestor de topo: Director dos Serviços Académicos)**

| Satisfação com a liderança: gestor de topo (Director dos Serviços Académicos) | Mean Rank |
|---|---|
| Lidera através do exemplo | 6,63 |
| Demonstra empenho no processo de mudança | 7,31 |
| Aceita críticas construtivas | 6,63 |
| Aceita sugestões de melhoria | 6,63 |
| Delega competências e responsabilidades | 6,63 |
| Estimula a iniciativa das pessoas | 6,06 |
| Encoraja a confiança mútua e o respeito | 6,06 |
| Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança | 7,31 |
| Promove acções de formação | 3,69 |
| Reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas | 3,69 |
| Adequa o tratamento dados às pessoas, às necessidades e às situações em causa | 5,38 |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 157 - Satisfação com a liderança (gestor de nível intermédio): Lidera através do exemplo**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Insatisfeito | 3 | 20,0 | 30,0 | 30,0 |
| | Satisfeito | 5 | 33,3 | 50,0 | 80,0 |
| | Muito Satisfeito | 1 | 6,7 | 10,0 | 90,0 |
| | Não sei, não se aplica, estou indeciso | 1 | 6,7 | 10,0 | 100,0 |
| | Total | 10 | 66,7 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 5 | 33,3 | | |
| Total | | 15 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 158 - Satisfação com a liderança (gestor de nível intermédio): Demonstra empenho no processo de mudança**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Satisfeito | 8 | 53,3 | 80,0 | 80,0 |
| | Muito Satisfeito | 1 | 6,7 | 10,0 | 90,0 |
| | Não sei, não se aplica, estou indeciso | 1 | 6,7 | 10,0 | 100,0 |
| | Total | 10 | 66,7 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 5 | 33,3 | | |
| Total | | 15 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 159 - Satisfação com a liderança (gestor de nível intermédio): Aceita críticas construtivas**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Satisfeito | 8 | 53,3 | 80,0 | 80,0 |
| | Muito Satisfeito | 1 | 6,7 | 10,0 | 90,0 |
| | Não sei, não se aplica, estou indeciso | 1 | 6,7 | 10,0 | 100,0 |
| | Total | 10 | 66,7 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 5 | 33,3 | | |
| Total | | 15 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 160 - Satisfação com a liderança (gestor de nível intermédio): Aceita sugestões de melhoria**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Satisfeito | 8 | 53,3 | 80,0 | 80,0 |
| | Muito Satisfeito | 1 | 6,7 | 10,0 | 90,0 |
| | Não sei, não se aplica, estou indeciso | 1 | 6,7 | 10,0 | 100,0 |
| | Total | 10 | 66,7 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 5 | 33,3 | | |
| Total | | 15 | 100,0 | | |

**Tabela de frequências 161 - Satisfação com a liderança (gestor de nível intermédio): Delega competências e responsabilidades**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Satisfeito | 8 | 53,3 | 80,0 | 80,0 |
| | Não sei, não se aplica, estou indeciso | 2 | 13,3 | 20,0 | 100,0 |
| | Total | 10 | 66,7 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 5 | 33,3 | | |
| Total | | 15 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 162 - Satisfação com a liderança (gestor de nível intermédio): Estimula a iniciativa das pessoas**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Insatisfeito | 1 | 6,7 | 10,0 | 10,0 |
| | Satisfeito | 7 | 46,7 | 70,0 | 80,0 |
| | Muito Satisfeito | 1 | 6,7 | 10,0 | 90,0 |
| | Não sei, não se aplica, estou indeciso | 1 | 6,7 | 10,0 | 100,0 |
| | Total | 10 | 66,7 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 5 | 33,3 | | |
| Total | | 15 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 163 - Satisfação com a liderança (gestor de nível intermédio): Encoraja a confiança mútua e o respeito**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Satisfeito | 6 | 40,0 | 66,7 | 66,7 |
| | Muito Satisfeito | 1 | 6,7 | 11,1 | 77,8 |
| | Não sei, não se aplica, estou indeciso | 2 | 13,3 | 22,2 | 100,0 |
| | Total | 9 | 60,0 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 6 | 40,0 | | |
| Total | | 15 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 164 - Satisfação com a liderança (gestor de nível intermédio): Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Satisfeito | 7 | 46,7 | 77,8 | 77,8 |
| | Muito Satisfeito | 1 | 6,7 | 11,1 | 88,9 |
| | Não sei, não se aplica, estou indeciso | 1 | 6,7 | 11,1 | 100,0 |
| | Total | 9 | 60,0 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 6 | 40,0 | | |
| Total | | 15 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 165 - Satisfação com a liderança (gestor de nível intermédio): Promove acções de formação**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Muito Insatisfeito | 1 | 6,7 | 11,1 | 11,1 |
| | Insatisfeito | 4 | 26,7 | 44,4 | 55,6 |
| | Satisfeito | 2 | 13,3 | 22,2 | 77,8 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | Não sei, não se aplica, estou indeciso | 2 | 13,3 | 22,2 | 100,0 |
| | Total | 9 | 60,0 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 6 | 40,0 | | |
| Total | | 15 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 166 - Satisfação com a liderança (gestor de nível intermédio): Reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Insatisfeito | 3 | 20,0 | 33,3 | 33,3 |
| | Satisfeito | 5 | 33,3 | 55,6 | 88,9 |
| | Não sei, não se aplica, estou indeciso | 1 | 6,7 | 11,1 | 100,0 |
| | Total | 9 | 60,0 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 6 | 40,0 | | |
| Total | | 15 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 167 - Satisfação com a liderança (gestor de nível intermédio): Adequa o tratamento dados às pessoas, às necessidades e às situações em causa**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Insatisfeito | 3 | 20,0 | 33,3 | 33,3 |
| | Satisfeito | 5 | 33,3 | 55,6 | 88,9 |
| | Não sei, não se aplica, estou indeciso | 1 | 6,7 | 11,1 | 100,0 |
| | Total | 9 | 60,0 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 6 | 40,0 | | |
| Total | | 15 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Quadro 10 – Ranking de respostas relativamente ao grau de satisfação com o estilo de liderança (gestor intermédio)**

| Satisfação com a liderança: gestor intermédio | Mean Rank |
|---|---|
| Lidera através do exemplo | 5,08 |
| Demonstra empenho no processo de mudança | 6,83 |
| Aceita críticas construtivas | 6,83 |
| Aceita sugestões de melhoria | 6,83 |
| Delega competências e responsabilidades | 6,83 |
| Estimula a iniciativa das pessoas | 6,83 |
| Encoraja a confiança mútua e o respeito | 6,83 |
| Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança | 6,83 |

| | |
|---|---|
| Promove acções de formação | 2,92 |
| Reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas | 5,08 |
| Adequa o tratamento dados às pessoas, às necessidades e às situações em causa | 5,08 |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

Desta análise pode-se constatar a existência de uma maior satisfação com os gestores intermédios do que com os gestores de topo, questão que pode estar relacionada com o facto de os segundos operarem mais próximo dos próprios colaboradores do que os primeiros.

## 15 - *Frequency Tables* (Caracterização dos colaboradores dos SAC)

Dos que indicaram a idade verifica-se que todos se situam na faixa etária 30-40 anos. Apenas dois dos respondentes trabalham há mais de 10 anos nos SAC e na Universidade.

**Tabela de frequências 168 - Sexo**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Masculino | 2 | 13,3 | 22,2 | 22,2 |
| | Feminino | 7 | 46,7 | 77,8 | 100,0 |
| | Total | 9 | 60,0 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 6 | 40,0 | | |
| Total | | 15 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 169 - Idade**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | 31 | 1 | 6,7 | 14,3 | 14,3 |
| | 32 | 1 | 6,7 | 14,3 | 28,6 |
| | 34 | 2 | 13,3 | 28,6 | 57,1 |
| | 39 | 3 | 20,0 | 42,9 | 100,0 |
| | Total | 7 | 46,7 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 8 | 53,3 | | |
| Total | | 15 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 170 - Habilitações Literárias**

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | 12º Ano | 7 | 46,7 | 70,0 | 70,0 |
| | Licenciatura | 3 | 20,0 | 30,0 | 100,0 |
| | Total | 10 | 66,7 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 5 | 33,3 | | |
| Total | | 15 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 171 - Estado Civil**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Solteiro(a) | 1 | 6,7 | 11,1 | 11,1 |
| | Casado(a) | 6 | 40,0 | 66,7 | 77,8 |
| | União de facto | 1 | 6,7 | 11,1 | 88,9 |
| | Separado(a) | 1 | 6,7 | 11,1 | 100,0 |
| | Total | 9 | 60,0 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 6 | 40,0 | | |
| Total | | 15 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 172 - Função que desempenha**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Administrativo | 7 | 46,7 | 70,0 | 70,0 |
| | Técnico | 3 | 20,0 | 30,0 | 100,0 |
| | Total | 10 | 66,7 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 5 | 33,3 | | |
| Total | | 15 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 173 - Secção/Departamento a que pertence**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Secção dos estudos pós-graduados | 4 | 26,7 | 100,0 | 100,0 |
| Missing | 99 | 11 | 73,3 | | |
| Total | | 15 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 174 - Há quanto tempo está a trabalhar nos SAC**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | 2 | 4 | 26,7 | 50,0 | 50,0 |
| | 4 | 2 | 13,3 | 25,0 | 75,0 |
| | 10 | 1 | 6,7 | 12,5 | 87,5 |
| | 20 | 1 | 6,7 | 12,5 | 100,0 |
| | Total | 8 | 53,3 | 100,0 | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Missing | 99 | 7 | 46,7 | | |
| Total | | 15 | 100,0 | | |

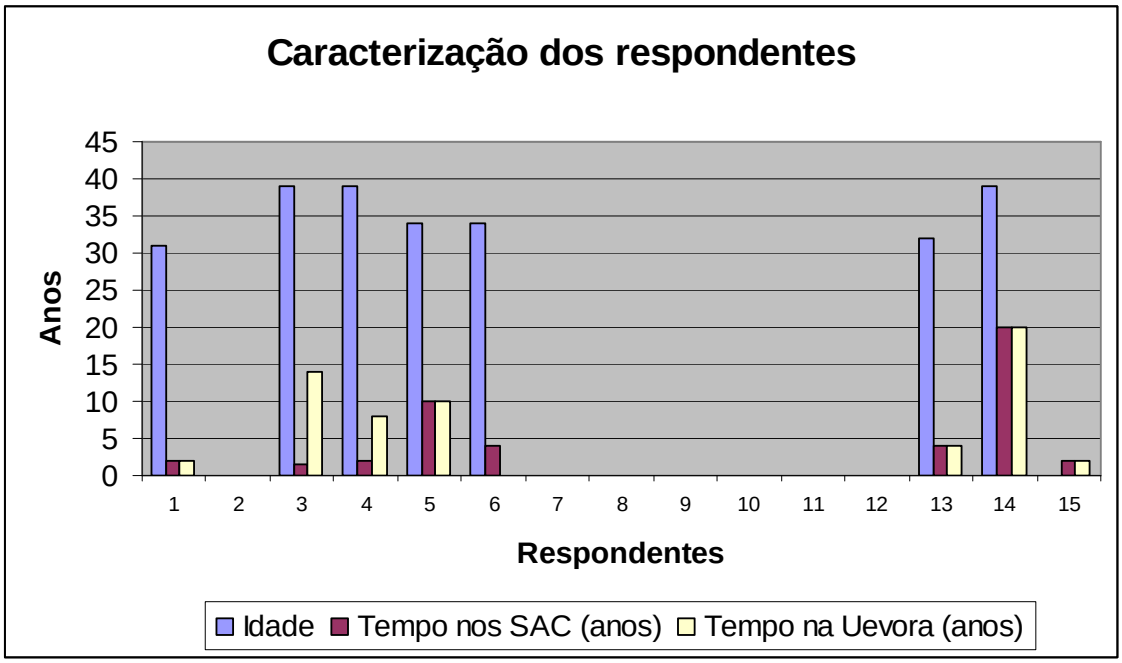
Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 175 - Há quanto tempo está a trabalhar na UE**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | 2 | 2 | 13,3 | 28,6 | 28,6 |
| | 4 | 1 | 6,7 | 14,3 | 42,9 |
| | 8 | 1 | 6,7 | 14,3 | 57,1 |
| | 10 | 1 | 6,7 | 14,3 | 71,4 |
| | 14 | 1 | 6,7 | 14,3 | 85,7 |
| | 20 | 1 | 6,7 | 14,3 | 100,0 |
| | Total | 7 | 46,7 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 8 | 53,3 | | |
| Total | | 15 | 100,0 | | |

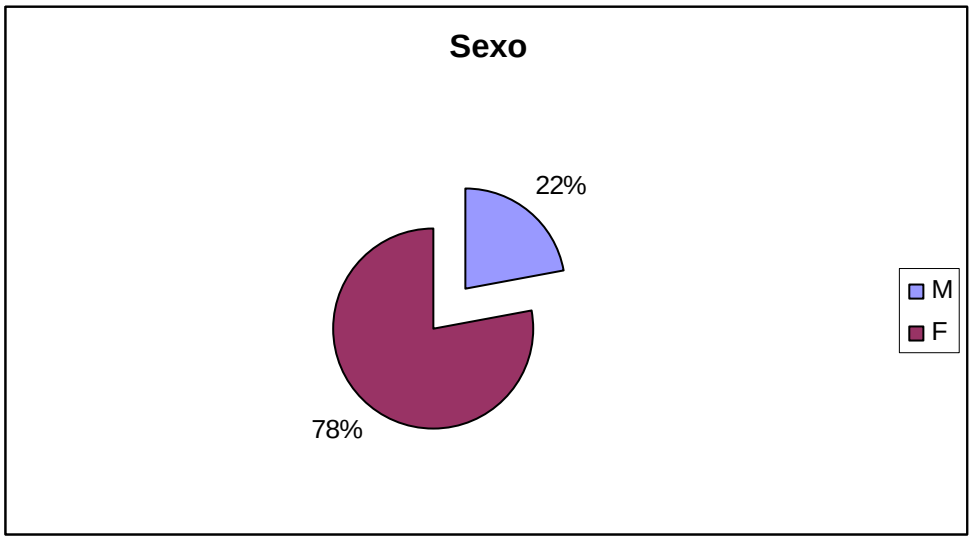
Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Gráfico 1 – Caracterização dos respondentes**



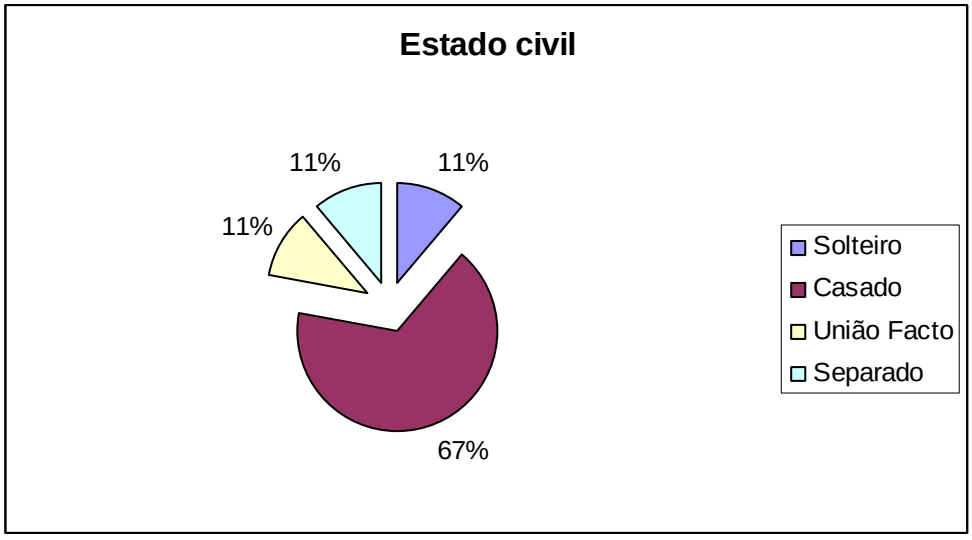

Fonte: Elaboração própria

**Gráfico 2 – Sexo**



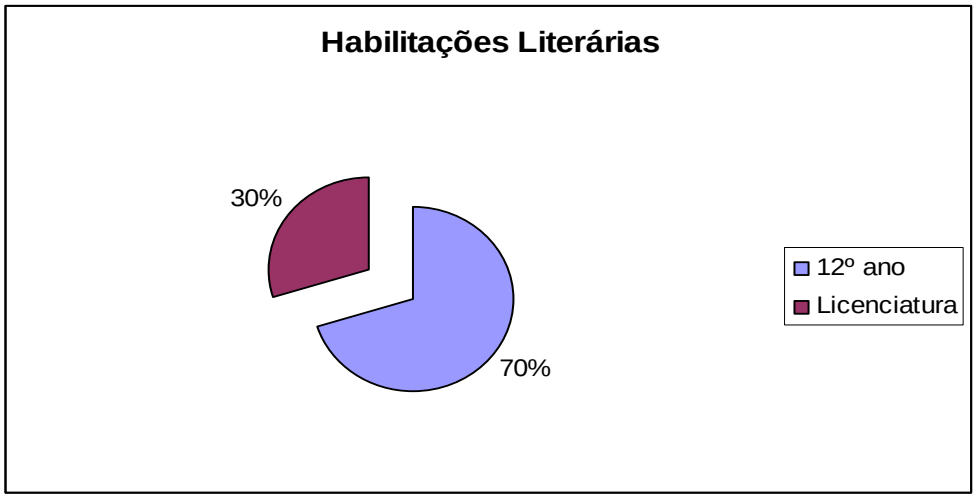

Fonte: Elaboração própria

**Gráfico 3 – Estado civil**



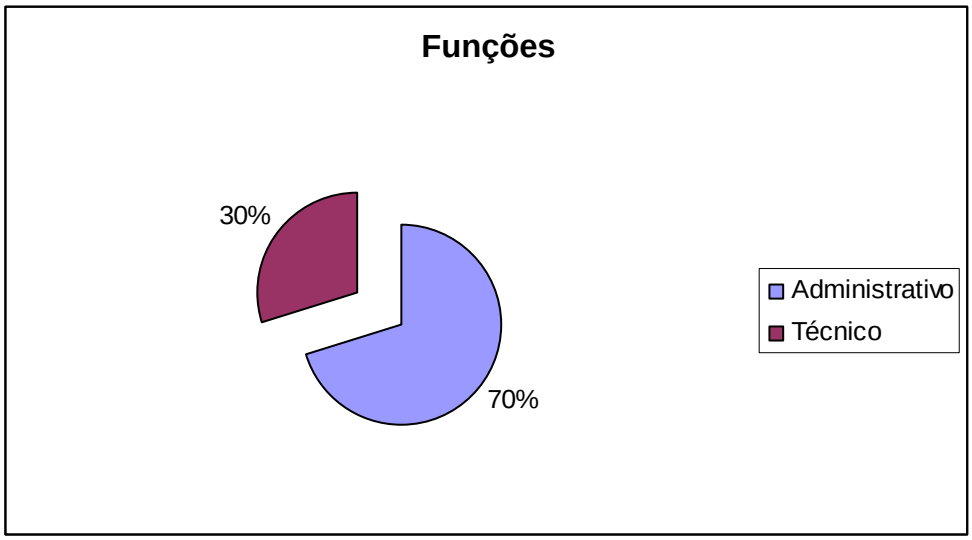

Fonte: Elaboração própria

**Gráfico 4 – Habilitações literárias**




Fonte: Elaboração própria

**Gráfico 5 – Situação profissional**




Fonte: Elaboração própria

Dos respondentes, apenas 22% pertencem ao sexo masculino; o grupo dos casados, é aquele que tem maior expressão (55%). Dos respondentes, 70% são detentores de uma licenciatura e os restantes 30% possuem o 12º ano de escolaridade.

Em termos profissionais, a maior parte dos respondentes desempenha funções administrativas (70%) e somente 30% desempenha funções técnicas. Os 30% que desempenha funções técnicas são os que possuem o grau de licenciado.