# Anexo 7 – Gestores dos Serviços Académicos da Universidade de Évora

## Índice

*Índice de Quadros* ..... *9*

*Índice de Gráficos* ..... *10*

*Estatística Descritiva: Diagnóstico sobre a liderança, o planeamento e estratégia, a gestão das pessoas e a gestão dos processos e da mudança* ..... *11*

**1 - *Frequency Tables* (A liderança: sub-critério 1.1)** ..... **11**

**2 - *Frequency Tables* (A liderança: sub-critério 1.2)** ..... **15**

**3 - *Frequency Tables* (A liderança: sub-critério 1.3)** ..... **17**

**4 - *Frequency Tables* (Planeamento e estratégia: sub-critério 2.2)** ..... **25**

**5 - *Frequency Tables* (Planeamento e estratégia: sub-critério 2.3)** ..... **26**

**6 - *Frequency Tables* (Gestão das pessoas: sub-critério 3.1)** ..... **29**

**7 - *Frequency Tables* (Gestão das pessoas: sub-critério 3.2)** ..... **34**

**8 - *Frequency Tables* (Gestão das pessoas: sub-critério 3.3)** ..... **43**

**9 - *Frequency Tables* (Gestão dos processos e da mudança: sub-critério 5.1)** ..... **47**

**10 - *Frequency Tables* (Gestão dos processos e da mudança: sub-critério 5.3)** ..... **49**

**11 - *Frequency Tables* (Caracterização dos respondentes)** ..... **60**

**Índice de Tabelas de frequências**

Tabela de frequências 1 - Conhece e percebe a missão da Universidade de Évora ..... 11
Tabela de frequências 2 - Qual pensa ser a missão da Universidade de Évora ..... 11
Tabela de frequências 3 - Qual a missão dos Serviços Académicos ..... 12
Tabela de frequências 4 - Conhece e percebe a visão formulada para a Universidade de Évora ..... 12
Tabela de frequências 5 - Para si a visão da Universidade de Évora é: ..... 12
Tabela de frequências 6 - Como teve conhecimento dessa visão ..... 12
Tabela de frequências 7 - Conhece e percebe a visão formulada para os SAC da Universidade de Évora ..... 12
Tabela de frequências 8 - Para si a visão dos SAC da Universidade de Évora é ..... 13
Tabela de frequências 9 - Contribuiu de alguma forma para a construção da missão e visão dos SAC da UE ..... 13
Tabela de frequências 10 - O seu contributo foi feito ..... 13
Tabela de frequências 11 - Na sua opinião, os valores essenciais defendidos pelos SAC são ..... 13
Tabela de frequências 12 - Teve conhecimento desses valores defendidos pelos SAC. 14
Tabela de frequências 13 - Refira como teve conhecimento desses valores ..... 14
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 ..... 15
Tabela de frequências 18 - Reconhece a existência de: Clara definição das funções, responsabilidades e autonomia ..... 15
Tabela de frequências 19 - Reconhece a existência de: Objectivos mensuráveis ..... 16
Tabela de frequências 20 - Reconhece a existência de: Sistema de informação para a gestão ..... 16
Tabela de frequências 21 - Reconhece a existência de: Auditorias internas e/ou avaliações ..... 16
Tabela de frequências 22 - Reconhece a existência de: Ferramentas de gestão para os projectos e equipas de trabalho ..... 16
Tabela de frequências 23 - Reconhece a existência de: Sistema de Gestão da Qualidade Total ..... 16
Tabela de frequências 24 - Reconhece a existência de: Sistema operacional de medição do desempenho ..... 17
Tabela de frequências 25 - Reconhece a existência de: Outro ..... 17
Tabela de frequências 26 - Considera que as suas funções e responsabilidades, bem como o seu grau de autonomia estão perfeitamente definidos? ..... 17
Tabela de frequências 27 - Participou no processo de definição dos objectivos para a Secção/Departamento que dirige? ..... 17
Tabela de frequências 28 - Lidera através do exemplo ..... 18
Tabela de frequências 29 - Demonstra empenho no processo de mudança aceitando críticas construtivas ..... 19
Tabela de frequências 30 - Demonstra empenho no processo de mudança aceitando sugestões para a melhoria do estilo de liderança ..... 19
Tabela de frequências 31 - Demonstra empenho no processo de mudança aceitando críticas construtivas e sugestões para a melhoria do estilo de liderança ..... 19
Tabela de frequências 32 - Actua de acordo com os objectivos e valores definidos ..... 19

Tabela de frequências 33 - Partilha a informação relevante com as pessoas ..... 19
Tabela de frequências 34 - Delega competências e responsabilidades ..... 20
Tabela de frequências 35 - Ajuda as pessoas a atingirem os planos e objectivos individuais na prossecução dos objectivos organizacionais ..... 20
Tabela de frequências 36 - Estimula a iniciativa das pessoas, a capacidade de inovação e as atitudes pró-activas ..... 20
Tabela de frequências 37 - Encoraja a confiança mútua e o respeito ..... 20
Tabela de frequências 38 - Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança que promova a identificação ..... 20
Tabela de frequências 39 - Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança que promova o planeamento ..... 20
Tabela de frequências 40 - Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança que promova a implementação de inovações ..... 21
Tabela de frequências 41 - Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança que promova a identificação, o planeamento e a implementação de inovações ..... 21
Tabela de frequências 42 - Promove e financia acções de formação para a melhoria do desempenho organizacional ..... 21
Tabela de frequências 43 - Debate o desempenho individual com as pessoas ..... 21
Tabela de frequências 44 - Reconhece e premeia os esforços indivivuais e das equipas21
Tabela de frequências 45 - Adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações em causa ..... 22
Tabela de frequências 46 - Forma como participa no processo de mudança na sua Secção/Departamento/Serviço: Participação em acções de formação no âmbito da qualidade ..... 22
Tabela de frequências 47 - Forma como participa no processo de mudança na sua Secção/Departamento/Serviço: Participação no Grupo de Auto-Avaliação ..... 22
Tabela de frequências 48 - Forma como participa no processo de mudança na sua Secção/Departamento/Serviço: Participação em seminários para a actualização de conhecimentos ..... 22
Tabela de frequências 49 - Forma como participa no processo de mudança na sua Secção/Departamento/Serviço: Envolvimento directo nas actividades de execução da Política ..... 22
Tabela de frequências 50 - Tipo de iniciativas considera relevantes para a motivação: Diálogo interno ..... 23
Tabela de frequências 51 - Tipo de iniciativas considera relevantes para a motivação: Reuniões periódicas ..... 23
Tabela de frequências 52 - Tipo de iniciativas considera relevantes para a motivação: Grupos de trabalho para a identificação de processos criticos e desenvolvimento de propostas de solução ..... 23
Tabela de frequências 53 - Tipo de iniciativas considera relevantes para a motivação: Delegação de competências ..... 23
Tabela de frequências 54 - Tipo de iniciativas considera relevantes para a motivação: Responsabilização das pessoas pelo trabalho ..... 23
Tabela de frequências 55 - Promoção da criatividade e do desempenho das pessoas avalie a importância de: Flexibilidade de horário ..... 24
Tabela de frequências 56 - Promoção da criatividade e do desempenho das pessoas avalie a importância de: Reconhecimento público do mérito individual ..... 24
Tabela de frequências 57 - Promoção da criatividade e do desempenho das pessoas avalie a importância de: Reconhecimento público do mérito de grupos de trabalho/equipas ..... 24

Tabela de frequências 58 - Promoção da criatividade e do desempenho das pessoas avaliea importância de: Participação em seminários ..... 24
Tabela de frequências 59 - Promoção da criatividade e do desempenho das pessoas avaliea importância de: Participação em acções de formação ..... 24
Tabela de frequências 60 - Planeamento é feito com base em: Plano de actividades do organismo ..... 25
Tabela de frequências 61 - Planeamento é feito com base em: Sugestões dos colaboradores ..... 26
Tabela de frequências 62 - Planeamento é feito com base em: Necessidades e expectativas dos cidadãos/clientes ..... 26
Tabela de frequências 63 - Planeamento é feito com base em: Sugestões de outras partes interessadas ..... 26
Tabela de frequências 64 - Processo de implementação do planeamento e estratégia as medidas tomadas são: Negociação com os colaboradores relativamente às prioridades 27
Tabela de frequências 65 - Processo de implementação do planeamento e estratégia as medidas tomadas são: Consenso Interno ..... 27
Tabela de frequências 66 - Processo de implementação do planeamento e estratégia as medidas tomadas são: Estabelecimento de um calendário ..... 27
Tabela de frequências 67 - Processo de implementação do planeamento e estratégia as medidas tomadas são: Definição de responsabilidades ..... 27
Tabela de frequências 68 - Processo de implementação do planeamento e estratégia as medidas tomadas são: Articulação dos objectivos com os processos chave ..... 28
Tabela de frequências 69 - Processo de implementação do planeamento e estratégia as medidas tomadas são: Criação de canais de comunicação interna para divulgação dos objectivos e planos do sector/departamento/serviço ..... 28
Tabela de frequências 70 - Processo de implementação do planeamento e estratégia as medidas tomadas são: Criação de indicadores para a medição do desempenho do sector/departamento/serviço ..... 28
Tabela de frequências 71 - Processo de implementação do planeamento e estratégia as medidas tomadas são: Avaliação do grau de cumprimento dos objectivos ..... 28
Tabela de frequências 72 - Processo de implementação do planeamento e estratégia as medidas tomadas são: Outros ..... 29
Tabela de frequências 73 - Considera que a política de gestão de recursos humanos existente na UE está adequada às necessidades da secção/departamento ..... 30
Tabela de frequências 74 - Possui recursos humanos para alcançar os ojectivos definidos para a secção/departamento ..... 30
Tabela de frequências 75 - Que recursos estão em falta? ..... 30
Tabela de frequências 76 - Considera que com os recursos humanos de que dispõe conseguiriam produzir mais? ..... 30
Tabela de frequências 77 - De que forma analisa as carências actuais e futuras dos recursos humanos, existentes na secção/departamento? ..... 31
Tabela de frequências 78 - Tendo em vista premiar o mérito dos colaboradores, a secção/departamento possui mecanismos informais para reconhecer o desempenho excepcional? ..... 31
Tabela de frequências 79 - Os mecanismos informais que os SAC utilizam são: ..... 31
Tabela de frequências 80 - Quando faz o planeamento das actividades, tem em conta o desenvolvimento profissional dos seus colaboradores ..... 31
Tabela de frequências 81 - Que factores são ponderados nesse processo: Competências actuais ..... 31

Tabela de frequências 82 - Que factores são ponderados nesse processo: Satisfação das necessidades e expectativas dos colaboradores ..... 32
Tabela de frequências 83 - Que factores são ponderados nesse processo: Desenvolvimento de competências ..... 32
Tabela de frequências 84 - Que factores são ponderados nesse processo: Conciliação da vida profissional e familiar dos colaboradores ..... 32
Tabela de frequências 85 - Que factores são ponderados nesse processo: Outros ..... 32
Tabela de frequências 86 - Conhece as necessidades e expectativas dos seus colaboradores? ..... 32
Tabela de frequências 87 - Conhece as necessidades e expectativas através de: Contacto profissional ..... 33
Tabela de frequências 88 - Conhece as necessidades e expectativas através de: Contacto pessoal ..... 33
Tabela de frequências 89 - Conhece as necessidades e expectativas através de: Inquéritos ..... 33
Tabela de frequências 90 - Conhece as necessidades e expectativas através de: Outros 33
Tabela de frequências 91 - Como é feita a gestão do desenvolvimento de carreiras: Formação complementar para actualização de competências ..... 37
Tabela de frequências 92 - Como é feita a gestão do desenvolvimento de carreiras: Formação para a aquisição de novas competências..... 37
Tabela de frequências 93 - Como é feita a gestão do desenvolvimento de carreiras: Documentação técnica da actividade do departamento divulgada aos colaboradores ... 38
Tabela de frequências 94 - Como é feita a gestão do desenvolvimento de carreiras: Outra ..... 38
Tabela de frequências 95 - Quais as inicativas levadas a cabo para desenvolver aptidões e novas competências dos colaboradores: Formação interna ..... 38
Tabela de frequências 96 - Quais as iniciativas levadas a cabo para desenvolver aptidões e novas competências dos colaboradores: Formação externa ..... 38
Tabela de frequências 97 - Quais as iniciativas levadas a cabo para desenvolver aptidões e novas competências dos colaboradores: Acções de sensibilização para a qualidade .. 38
Tabela de frequências 98 - Quais as iniciativas levadas a cabo para desenvolver aptidões e novas competências dos colaboradores: Acções para o desenvolvimento de capacidade interpessoais para lidar com cidadãos/clientes ..... 39
Tabela de frequências 99 - Quais as iniciativas levadas a cabo para desenvolver aptidões e novas competências dos colaboradores: Outros ..... 39
Tabela de frequências 100 - De que forma é elaborado o plano de formação: Por apresentação de necessidades organizacionais ..... 39
Tabela de frequências 101 - De que forma é elaborado o plano de formação: Por apresentação de necessidades pessoais ..... 39
Tabela de frequências 102 - De que forma é elaborado o plano de formação: Por proposta do departamento responsável pela formação ..... 39
Tabela de frequências 103 - De que forma é elaborado o plano de formação: Por proposta do director do departamento ..... 40
Tabela de frequências 104 - De que forma é elaborado o plano de formação: Por proposta do colaborador ..... 40
Tabela de frequências 105 - De que forma é elaborado o plano de formação: Outra .... 40
Tabela de frequências 106 - Como são acompanhados os novos colaboradores: Através de reunião para apresentação ..... 40
Tabela de frequências 107 - Como são acompanhados os novos colaboradores: Através de um manual de acolhimento ..... 40

Tabela de frequências 108 - Como são acompanhados os novos colaboradores: Através da formação inicial para novos colaboradores sobre as competências para que foi recrutado ..... 41
Tabela de frequências 109 - Como são acompanhados os novos colaboradores: Outros ..... 41
Tabela de frequências 110 - Considera benéfica a mobilidade dos trababalhadores?.... 41
Tabela de frequências 111 - Indique as razões: Adquirem outras competências válidas para um melhor desempenho da actividade..... 41
Tabela de frequências 112 - Indique as razões: Passam a conhecer melhor a orgânica da organização onde trabalham ..... 42
Tabela de frequências 113 - Indique as razões: Outra..... 42
Tabela de frequências 114 - Já autorizou algum tipo de mobilidade aos seus colaboradores? ..... 42
Tabela de frequências 115 - De que tipo: Mobilidade interna ..... 42
Tabela de frequências 116 - De que tipo: Mobilidade externa, embora dentro da Administração Pública Portuguesa ..... 42
Tabela de frequências 117 - De que tipo: Mobilidade para organismos internacionais. 43
Tabela de frequências 118 - De que tipo: Outro..... 43
Tabela de frequências 119 - Envolvência em actividades de melhoria: Grupos de qualidade para identificação de processos críticos e desenvolvimento de soluções ..... 45
Tabela de frequências 120 - Envolvência em actividades de melhoria: Participação activa das pessoas através de instrumentos de comunicação interna ..... 45
Tabela de frequências 121 - Envolvência em actividades de melhoria: Reuniões de *brainstorming* ..... 45
Tabela de frequências 122 - Envolvência em actividades de melhoria: Sistemas de sugestões ..... 45
Tabela de frequências 123 - Envolvência em actividades de melhoria: Negociação com as pessoas sobre os objectivos do departamento ..... 46
Tabela de frequências 124 - Envolvência em actividades de melhoria: Participação das pessoas na definição de planos e estratégias ..... 46
Tabela de frequências 125 - De que modo os colaboradores são responsabilizados: Objectivos individuais definidos com o Director do Serviço..... 46
Tabela de frequências 126 - De que modo os colaboradores são responsabilizados: Delegação de competências..... 46
Tabela de frequências 127 - De que modo os colaboradores são responsabilizados: Avaliação de desempenho ..... 47
Tabela de frequências 128 - De que modo os colaboradores são responsabilizados: Outro..... 47
Tabela de frequências 129 - Enquanto gestor de uma secção/departamento/serviço o seu desempenho é avaliado..... 47
Tabela de frequências 130 - Com que periodicidade ..... 47
Tabela de frequências 131 - Frequência em que é tomada a seguinte medida: Constituição de grupos de trabalho para identificação de falhas e desenvolvimento de propostas de soluções ..... 48
Tabela de frequências 132 - Frequência em que é tomada a seguinte medida: Redefinição do circuito ao nível do Director de Serviços/Chefe de Divisão ..... 48
Tabela de frequências 133 - Frequência em que é tomada a seguinte medida: Reuniões de trabalho com colaboradores para encontrar soluções ..... 48

Tabela de frequências 134 - Frequência em que é tomada a seguinte medida: Participação de outros departamentos da Organização na definição de circuitos adequados aos resultados ..... 48
Tabela de frequências 135 - Após a definição de novos procedimentos, existe avaliação de resultados? ..... 49
Tabela de frequências 136 - Na adopção de novos procedimentos são definidas responsabilidades individuais dos colaboradores do serviço relativamente às tarefas e aos resultados esperados ..... 49
Tabela de frequências 137 - Existe uma cultura de resistência à mudança na secção/departamento? ..... 49
Tabela de frequências 138 - Enquanto gestor, como incentiva os seus colaboradores a participar na mudança: Tecendo-lhes elogios ..... 52
Tabela de frequências 139 - Enquanto gestor, como incentiva os seus colaboradores a participar na mudança: Agradecendo e enaltecendo o trabalho desenvolvido ..... 52
Tabela de frequências 140 - Enquanto gestor, como incentiva os seus colaboradores a participar na mudança: Atribuindo uma classificação na avaliação do desempenho ..... 52
Tabela de frequências 141 - Enquanto gestor, como incentiva os seus colaboradores a participar na mudança: Promovendo-os e atribuindo-lhes mais responsabilidades ..... 53
Tabela de frequências 142 - Enquanto gestor, como incentiva os seus colaboradores a participar na mudança: Outros ..... 53
Tabela de frequências 143 - De que forma prepara os seus colaboradores para a mudança/melhoria contínua: Por sessões de esclarecimento ..... 53
Tabela de frequências 144 - De que forma prepara os seus colaboradores para a mudança/melhoria contínua: Formando grupos de trabalho por sector ..... 53
Tabela de frequências 145 - De que forma prepara os seus colaboradores para a mudança/melhoria contínua: Solicitando sugestões de melhoria ..... 53
Tabela de frequências 146 - De que forma prepara os seus colaboradores para a mudança/melhoria contínua: Adequação das pessoas às novas competências ..... 54
Tabela de frequências 147 - De que forma prepara os seus colaboradores para a mudança/melhoria contínua: Por acções de formação ..... 54
Tabela de frequências 148 - De que forma prepara os seus colaboradores para a mudança/melhoria contínua: Por acções de sensibilização para a Qualidade ..... 54
Tabela de frequências 149 - De que forma prepara os seus colaboradores para a mudança/melhoria contínua: Outro ..... 54
Tabela de frequências 150 - Já realizou acções de benchmarking com secções/departamentos que prosseguem missões idênticas noutras organizações ..... 54
Tabela de frequências 151 - Possui os recursos necessários para promover a modernização na secção/serviço? ..... 55
Tabela de frequências 152 - O que falta: Recursos Humanos qualificados ..... 56
Tabela de frequências 153 - O que falta: Recursos Tecnológicos ..... 56
Tabela de frequências 154 - O que falta: Recursos Financeiros ..... 56
Tabela de frequências 155 - O que falta: Formação para os colaboradores ..... 56
Tabela de frequências 156 - O que falta: Autonomia de gestão ..... 56
Tabela de frequências 157 - O que falta: Outros ..... 56
Tabela de frequências 158 - Quem participa no planeamento das mudanças: Apenas os dirigentes dos serviços ..... 57
Tabela de frequências 159 - Quem participa no planeamento das mudanças: Reitoria ..... 57
Tabela de frequências 160 - Quem participa no planeamento das mudanças: Reitoria e os restantes dirigentes dos serviços ..... 57

Tabela de frequências 161 - Quem participa no planeamento das mudanças: Todos os colaboradores da organização ..... 58
Tabela de frequências 162 - Quem participa no planeamento das mudanças: Outros ... 58
Tabela de frequências 163 - Como avalia o processo de modernização da secção/departamento a que pertence: Aplicando questionários de monitorização ..... 59
Tabela de frequências 164 - Como avalia o processo de modernização da secção/departamento a que pertence: Observação directa ..... 59
Tabela de frequências 165 - Como avalia o processo de modernização da secção/departamento a que pertence: Solicitando auditorias ..... 59
Tabela de frequências 166 - Como avalia o processo de modernização da secção/departamento a que pertence: Observação indirecta por análise de resultados de práticas inovadoras aplicadas ..... 59
Tabela de frequências 167 - Como avalia o processo de modernização da secção/departamento a que pertence: Outras ..... 60
Tabela de frequências 168 - Sexo ..... 61
Tabela de frequências 169 - Idade ..... 61
Tabela de frequências 170 - Habilitações Literárias ..... 62
Tabela de frequências 171 - Estado Civil ..... 62
Tabela de frequências 172 - Categoria Profissional ..... 62
Tabela de frequências 173 - Tempo de experiência profissional ..... 62
Tabela de frequências 174 - Regime contratual ..... 62
Tabela de frequências 175 - Função que desempenha ..... 63
Tabela de frequências 176 - Sector/Secção/Departamento que gere ..... 63
Tabela de frequências 177 - Há quanto tempo exerce a função de chefia ..... 63
Tabela de frequências 178 - Há quanto tempo está a trabalhar nos SAC ..... 63
Tabela de frequências 179 - Há quanto tempo está a trabalhar na UE ..... 63

**Índice de Quadros**

Quadro 1 Percentagem relativa ao planeamento das actividades e definição da estratégia ..... 25
Quadro 2 - Percentagens relativas a Como é feita a gestão do desenvolvimento de carreiras ..... 34
Quadro 3 - Percentagens relativas a Iniciativas para desenvolvimento de aptidões e competências dos colaboradores ..... 35
Quadro 4 - Percentagens relativas a Forma de elaboração do plano de formação ..... 36
Quadro 5 - Percentagens relativas a Razões que consideram benéfica a mobilidade dos colaboradores ..... 36
Quadro 6 - Percentagens relativas a Tipo de mobilidade autorizada ..... 37
Quadro 7 - Modo de responsabilização dos colaboradores ..... 44
Quadro 8 – Incentivos à participação no processo de mudança ..... 50
Quadro 9 – Forma de preparação dos colaboradores para a mudança/melhoria contínua ..... 51
Quadro 10 - Recursos que são necessários para promover a modernização da secção/serviço e que estão em falta ..... 55
Quadro 11 – Participação no planeamento das mudanças ..... 57
Quadro 12 – Tabela de frequências: Avaliação do processo de modernização da secção/serviço ..... 58
Quadro 13 – Situação Profissional ..... 61

**Índice de Gráficos**

Gráfico 1 – Implementação do planeamento e estratégia ..... 29
Gráfico 2 – Factores que são ponderados no planeamento das actividades tendo em conta o desenvolvimento profissional dos colaboradores ..... 33
Gráfico 3 – Como é feita a gestão do desenvolvimento de carreiras ..... 35
Gráfico 4 – Modo de responsabilização dos colaboradores ..... 44
Gráfico 5 – Incentivos à participação no processo de mudança ..... 50
Gráfico 6 – Forma de preparação dos colaboradores para a mudança/melhoria contínua ..... 52
Gráfico 7 – Recursos que são necessários para promover a modernização da secção/serviço e que estão em falta ..... 55
Gráfico 8 – Avaliação do processo de modernização da secção/serviço ..... 59
Gráfico 9 – Situação Profissional ..... 61

**Questionário de diagnóstico para "Gestores dos Serviços Académicos"**

Neste anexo far-se-á a análise dos resultados obtidos respeitantes a vários itens como a liderança, o planeamento e estratégia, gestão das pessoas e gestão dos processos e da mudança. Também se caracterizará a população respondente quanto ao sexo, à idade, às habilitações literárias, estado civil, categoria profissional, tempo de experiência profissional, regime contratual, função que desempenham, tempo no exercício da função de chefia e tempo de trabalho nos SAC e na Universidade de Évora. As *Frequency tables* auxiliarão no diagnóstico dos elementos acima mencionados.

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

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

O conhecimento sobre a missão 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 foram definidos para que se possa afirmar de forma sustentada e duradoura, 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 | 4 | 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, da ciência e da tecnologia que, através da articulação (...) | 4 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

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

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Diferente da Universidade de Évora | 1 | 25,0 | 25,0 | 25,0 |
| | Alinhada com a da Universidade de Évora | 3 | 75,0 | 75,0 | 100,0 |
| | Total | 4 | 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 | 4 | 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 virada para a cooperação, formação, investigação e prestação de serviços e intercâmbio cultural (..) | 3 | 75,0 | 75,0 | 75,0 |
| | Tento perceber mas nesta altura não é fácil | 1 | 25,0 | 25,0 | 100,0 |
| | Total | 4 | 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 | Leu os estatutos da Universidade de Évora | 2 | 50,0 | 50,0 | 50,0 |
| | É a minha perspectiva do que deve ser | 1 | 25,0 | 25,0 | 75,0 |
| | Lendo vários documentos e opiniões da Assembleia Ad-Hoc | 1 | 25,0 | 25,0 | 100,0 |
| | Total | 4 | 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 | 50,0 | 66,7 | 66,7 |
| | Sim | 1 | 25,0 | 33,3 | 100,0 |
| | Total | 3 | 75,0 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 1 | 25,0 | | |
| Total | | 4 | 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 | Assegurar o máximo de qualidade através de uma gestão moderna e eficiente a vida académica/administrativa do aluno | 1 | 25,0 | 33,3 | 33,3 |
| | Não Aplicável | 2 | 50,0 | 66,7 | 100,0 |
| | Total | 3 | 75,0 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 1 | 25,0 | | |
| Total | | 4 | 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 | 1 | 25,0 | 33,3 | 33,3 |
| | Sim | 2 | 50,0 | 66,7 | 100,0 |
| | Total | 3 | 75,0 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 1 | 25,0 | | |
| Total | | 4 | 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 | 2 | 50,0 | 66,7 | 66,7 |
| | Não Aplicável | 1 | 25,0 | 33,3 | 100,0 |
| | Total | 3 | 75,0 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 1 | 25,0 | | |
| Total | | 4 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

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

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Experiência, qualidade e excelência | 1 | 25,0 | 25,0 | 25,0 |
| | Honestidade, experiência e qualidade | 1 | 25,0 | 25,0 | 50,0 |
| | Honestidade, respeito, qualidade, excelência, experiência, serviço | 1 | 25,0 | 25,0 | 75,0 |
| | Todos os referidos | 1 | 25,0 | 25,0 | 100,0 |
| | Total | 4 | 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 | 75,0 | 100,0 | 100,0 |
| Missing | 99 | 1 | 25,0 | | |
| Total | | 4 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

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

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Não Aplicável | 3 | 75,0 | 100,0 | 100,0 |
| Missing | 99 | 1 | 25,0 | | |
| Total | | 4 | 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 | 4 | 100,0 | 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 | Não Aplicável | 4 | 100,0 | 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 | Sim | 3 | 75,0 | 100,0 | 100,0 |
| Missing | 99 | 1 | 25,0 | | |
| Total | | 4 | 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 | Melhorar o relacionamento com a comunidade, ser um aliado e não um adversário | 1 | 25,0 | 33,3 | 33,3 |
| | Atingir a excelência no atendimento e resposta | 1 | 25,0 | 33,3 | 66,7 |
| | Melhorar sempre os serviços prestados aos alunos e docentes da UE | 1 | 25,0 | 33,3 | 100,0 |
| | Total | 3 | 75,0 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 1 | 25,0 | | |
| Total | | 4 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

## 2 - *Frequency Tables* (A liderança: sub-critério 1.2)

Tendo em conta apenas os Inquéritos respondidos pelos Gestores dos SAC da Universidade de Évora, verificou-se que quando questionados sobre se reconheciam a existência dos mecanismos indicados, destacou-se o reconhecimento de uma "clara definição das funções, responsabilidades e autonomia". Todos os outros mecanismos indicados receberam, pelo menos, uma resposta negativa.

Apesar de todas as respostas recolhidas terem indicado que as suas "funções e responsabilidades, bem como o seu grau de autonomia" não se encontram perfeitamente definidos, apenas se registaram respostas afirmativas sobre terem "participado no processo de definição dos objectivos para a Secção/Departamento que dirigem".

**Tabela de frequências 18 - Reconhece a existência de: Clara definição das funções, responsabilidades e autonomia**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Sim | 3 | 75,0 | 100,0 | 100,0 |
| Missing | 99 | 1 | 25,0 | | |
| Total | | 4 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 19 - Reconhece a existência de: Objectivos mensuráveis**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Não | 2 | 50,0 | 66,7 | 66,7 |
| | Sim | 1 | 25,0 | 33,3 | 100,0 |
| | Total | 3 | 75,0 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 1 | 25,0 | | |
| Total | | 4 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 20 - Reconhece a existência de: Sistema de informação para a gestão**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Não | 2 | 50,0 | 66,7 | 66,7 |
| | Sim | 1 | 25,0 | 33,3 | 100,0 |
| | Total | 3 | 75,0 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 1 | 25,0 | | |
| Total | | 4 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 21 - Reconhece a existência de: Auditorias internas e/ou avaliações**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Não | 3 | 75,0 | 100,0 | 100,0 |
| Missing | 99 | 1 | 25,0 | | |
| Total | | 4 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 22 - Reconhece a existência de: Ferramentas de gestão para os projectos e equipas de trabalho**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Não | 3 | 75,0 | 100,0 | 100,0 |
| Missing | 99 | 1 | 25,0 | | |
| Total | | 4 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 23 - Reconhece a existência de: Sistema de Gestão da Qualidade Total**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Não | 3 | 75,0 | 100,0 | 100,0 |
| Missing | 99 | 1 | 25,0 | | |
| Total | | 4 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 24 - Reconhece a existência de: Sistema operacional de medição do desempenho**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Não | 3 | 75,0 | 100,0 | 100,0 |
| Missing | 99 | 1 | 25,0 | | |
| Total | | 4 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 25 - Reconhece a existência de: Outro**

| | | Frequency | Percent |
|---|---|---|---|
| Missing | 99 | 4 | 100,0 |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 26 - Considera que as suas funções e responsabilidades, bem como o seu grau de autonomia estão perfeitamente definidos?**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Não | 2 | 50,0 | 66,7 | 66,7 |
| | Sim | 1 | 25,0 | 33,3 | 100,0 |
| | Total | 3 | 75,0 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 1 | 25,0 | | |
| Total | | 4 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 27 - Participou no processo de definição dos objectivos para a Secção/Departamento que dirige?**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Sim | 3 | 75,0 | 100,0 | 100,0 |
| Missing | 99 | 1 | 25,0 | | |
| Total | | 4 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

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

Neste ponto são avaliados os seguintes itens: Estilos de liderança utilizados na actividade dos gestores; Participação no processo de mudança da secção, departamento ou serviço; Iniciativas para a motivação das pessoas; e, Incentivos à criatividade e desempenho das pessoas.

Assim, os gestores, quando inquiridos sobre até que ponto consideravam importante demonstrar os estilos de liderança na actividade que desenvolvem (gestão), verificou-se que todas as opções dadas recolheram respostas entre o "Importante" e o "Muito Importante". Porém, considerou-se mais importante destacar apenas aquelas que reuniram quatro respostas idênticas, ou seja, apenas aquelas que obtiveram resposta e que se situavam no mesmo nível. Deste modo, consideraram-se então como "muito importantes": "liderar através do exemplo"; "partilhar de informação relevante com as pessoas"; "delegar competências e responsabilidades"; "ajudar as pessoas a atingirem os planos e objectivos individuais na prossecução dos objectivos organizacionais"; "estimular a iniciativa das pessoas, a capacidade de inovação e as atitudes pró-activas"; e por último, "encorajar a confiança mútua e o respeito".

A participação no processo de mudança na Secção, Departamento ou Serviço, por parte dos gestores, é principalmente rara, sendo que no caso da "participação em acções de formação no âmbito da qualidade" e em "grupos de autoavaliação" se registou uma resposta relativa a "sempre".

Os tipos de iniciativas consideradas mais relevantes para a motivação das pessoas receberam, na sua maioria, a classificação de "relevante" ou "muito relevante". Sendo que apenas um dos inquiridos considerou como "pouco relevante" a "responsabilização das pessoas pelo trabalho" executado.

Relativamente à promoção de criatividade e do desempenho das pessoas, as questões apresentadas foram consideradas, de um modo geral, como "importantes" ou "muito importantes". Situação apenas alterada no caso da "flexibilidade de horário", que recebeu uma (1) classificação de "nada importante"; e, no caso da "participação em seminários", em que dois respondentes atribuíram a classificação de "nada importante" e os outros dois de "importante".

**Tabela de frequências 28 - Lidera através do exemplo**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Muito Importante | 3 | 75,0 | 100,0 | 100,0 |
| Missing | 99 | 1 | 25,0 | | |
| Total | | 4 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 29 - Demonstra empenho no processo de mudança aceitando críticas construtivas**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Importante | 1 | 25,0 | 25,0 | 25,0 |
| | Muito Importante | 3 | 75,0 | 75,0 | 100,0 |
| | Total | 4 | 100,0 | 100,0 | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 30 - Demonstra empenho no processo de mudança aceitando sugestões para a melhoria do estilo de liderança**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Importante | 1 | 25,0 | 25,0 | 25,0 |
| | Muito Importante | 3 | 75,0 | 75,0 | 100,0 |
| | Total | 4 | 100,0 | 100,0 | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 31 - 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 | Importante | 1 | 25,0 | 25,0 | 25,0 |
| | Muito Importante | 3 | 75,0 | 75,0 | 100,0 |
| | Total | 4 | 100,0 | 100,0 | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 32 - Actua de acordo com os objectivos e valores definidos**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Importante | 2 | 50,0 | 50,0 | 50,0 |
| | Muito Importante | 2 | 50,0 | 50,0 | 100,0 |
| | Total | 4 | 100,0 | 100,0 | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 33 - Partilha a informação relevante com as pessoas**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Muito Importante | 4 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 34 - Delega competências e responsabilidades**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Muito Importante | 4 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 35 - Ajuda as pessoas a atingirem os planos e objectivos individuais na prossecução dos objectivos organizacionais**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Muito Importante | 4 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 36 - Estimula a iniciativa das pessoas, a capacidade de inovação e as atitudes pró-activas**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Muito Importante | 4 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 37 - Encoraja a confiança mútua e o respeito**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Muito Importante | 4 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 38 - Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança que promova a identificação**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Importante | 2 | 50,0 | 66,7 | 66,7 |
| | Muito Importante | 1 | 25,0 | 33,3 | 100,0 |
| | Total | 3 | 75,0 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 1 | 25,0 | | |
| Total | | 4 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 39 - Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança que promova o planeamento**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Importante | 2 | 50,0 | 50,0 | 50,0 |
| | Muito Importante | 2 | 50,0 | 50,0 | 100,0 |
| | Total | 4 | 100,0 | 100,0 | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 40 - Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança que promova a implementação de inovações**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Importante | 1 | 25,0 | 25,0 | 25,0 |
| | Muito Importante | 3 | 75,0 | 75,0 | 100,0 |
| | Total | 4 | 100,0 | 100,0 | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 41 - 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 | Importante | 2 | 50,0 | 50,0 | 50,0 |
| | Muito Importante | 2 | 50,0 | 50,0 | 100,0 |
| | Total | 4 | 100,0 | 100,0 | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 42 - Promove e financia acções de formação para a melhoria do desempenho organizacional**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Importante | 3 | 75,0 | 75,0 | 75,0 |
| | Muito Importante | 1 | 25,0 | 25,0 | 100,0 |
| | Total | 4 | 100,0 | 100,0 | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 43 - Debate o desempenho individual com as pessoas**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Importante | 3 | 75,0 | 75,0 | 75,0 |
| | Muito Importante | 1 | 25,0 | 25,0 | 100,0 |
| | Total | 4 | 100,0 | 100,0 | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 44 - Reconhece e premeia os esforços indivivuais e das equipas**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Muito Importante | 4 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 45 - Adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações em causa**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Importante | 1 | 25,0 | 33,3 | 33,3 |
| | Muito Importante | 2 | 50,0 | 66,7 | 100,0 |
| | Total | 3 | 75,0 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 1 | 25,0 | | |
| Total | | 4 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 46 - Forma como participa no processo de mudança na sua Secção/Departamento/Serviço: Participação em acções de formação no âmbito da qualidade**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Nunca | 1 | 25,0 | 25,0 | 25,0 |
| | Algumas vezes | 2 | 50,0 | 50,0 | 75,0 |
| | Sempre | 1 | 25,0 | 25,0 | 100,0 |
| | Total | 4 | 100,0 | 100,0 | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 47 - Forma como participa no processo de mudança na sua Secção/Departamento/Serviço: Participação no Grupo de Auto-Avaliação**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Nunca | 1 | 25,0 | 25,0 | 25,0 |
| | Algumas vezes | 1 | 25,0 | 25,0 | 50,0 |
| | Frequentemente | 1 | 25,0 | 25,0 | 75,0 |
| | Sempre | 1 | 25,0 | 25,0 | 100,0 |
| | Total | 4 | 100,0 | 100,0 | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 48 - Forma como participa no processo de mudança na sua Secção/Departamento/Serviço: Participação em seminários para a actualização de conhecimentos**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Nunca | 1 | 25,0 | 25,0 | 25,0 |
| | Algumas vezes | 3 | 75,0 | 75,0 | 100,0 |
| | Total | 4 | 100,0 | 100,0 | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 49 - Forma como participa no processo de mudança na sua Secção/Departamento/Serviço: Envolvimento directo nas actividades de execução da Política**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Nunca | 2 | 50,0 | 50,0 | 50,0 |
| | Algumas vezes | 2 | 50,0 | 50,0 | 100,0 |
| | Total | 4 | 100,0 | 100,0 | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 50 - Tipo de iniciativas considera relevantes para a motivação: Diálogo interno**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Muito Relevante | 4 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 51 - Tipo de iniciativas considera relevantes para a motivação: Reuniões periódicas**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Relevante | 1 | 25,0 | 25,0 | 25,0 |
| | Muito Relevante | 3 | 75,0 | 75,0 | 100,0 |
| | Total | 4 | 100,0 | 100,0 | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 52 - Tipo de iniciativas considera relevantes para a motivação: Grupos de trabalho para a identificação de processos criticos e desenvolvimento de propostas de solução**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Relevante | 2 | 50,0 | 50,0 | 50,0 |
| | Muito Relevante | 2 | 50,0 | 50,0 | 100,0 |
| | Total | 4 | 100,0 | 100,0 | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 53 - Tipo de iniciativas considera relevantes para a motivação: Delegação de competências**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Pouco Relevante | 1 | 25,0 | 25,0 | 25,0 |
| | Relevante | 2 | 50,0 | 50,0 | 75,0 |
| | Muito Relevante | 1 | 25,0 | 25,0 | 100,0 |
| | Total | 4 | 100,0 | 100,0 | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 54 - Tipo de iniciativas considera relevantes para a motivação: Responsabilização das pessoas pelo trabalho**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Pouco Relevante | 1 | 25,0 | 25,0 | 25,0 |
| | Muito Relevante | 3 | 75,0 | 75,0 | 100,0 |
| | Total | 4 | 100,0 | 100,0 | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 55 - Promoção da criatividade e do desempenho das pessoas avalie a importância de: Flexibilidade de horário**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Nada Importante | 1 | 25,0 | 25,0 | 25,0 |
| | Importante | 3 | 75,0 | 75,0 | 100,0 |
| | Total | 4 | 100,0 | 100,0 | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 56 - Promoção da criatividade e do desempenho das pessoas avalie a importância de: Reconhecimento público do mérito individual**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Importante | 1 | 25,0 | 25,0 | 25,0 |
| | Muito Importante | 3 | 75,0 | 75,0 | 100,0 |
| | Total | 4 | 100,0 | 100,0 | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 57 - Promoção da criatividade e do desempenho das pessoas avalie a importância de: Reconhecimento público do mérito de grupos de trabalho/equipas**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Importante | 1 | 25,0 | 25,0 | 25,0 |
| | Muito Importante | 3 | 75,0 | 75,0 | 100,0 |
| | Total | 4 | 100,0 | 100,0 | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 58 - Promoção da criatividade e do desempenho das pessoas avaliea importância de: Participação em seminários**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Pouco Importante | 2 | 50,0 | 50,0 | 50,0 |
| | Importante | 2 | 50,0 | 50,0 | 100,0 |
| | Total | 4 | 100,0 | 100,0 | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 59 - Promoção da criatividade e do desempenho das pessoas avaliea importância de: Participação em acções de formação**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Importante | 2 | 50,0 | 50,0 | 50,0 |
| | Muito Importante | 2 | 50,0 | 50,0 | 100,0 |
| | Total | 4 | 100,0 | 100,0 | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

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

O planeamento das actividades e a definição da estratégia para a secção/departamento/serviço é feito, segundo as respostas obtidas, com base no "plano de actividades do organismo"; nas "sugestões dos colaboradores"; nas "necessidades e expectativas dos cidadãos/clientes"; e, nas "sugestões de outras partes interessadas". No entanto, não se pode deixar de referir o facto de a última opção ter registado apenas duas respostas, enquanto que as outras registaram três respostas cada (ver Quadro 1).

**Quadro 1 Percentagem relativa ao planeamento das actividades e definição da estratégia**

| | | Responses | | Percent of Cases |
|---|---|---|---|---|
| | | N | Percent | N |
| Planeamento feito com base em:(a) | Planeamento é feito com base em: Plano de actividades do organismo | 3 | 27,3% | 75,0% |
| | Planeamento é feito com base em: Sugestões dos colaboradores | 3 | 27,3% | 75,0% |
| | Planeamento é feito com base em: Necessidades e expectativas dos cidadãos/clientes | 3 | 27,3% | 75,0% |
| | Planeamento é feito com base em: Sugestões de outras partes interessadas | 2 | 18,2% | 50,0% |
| Total | | 11 | 100,0% | 275,0% |

a Dichotomy group tabulated at value 1.
Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 60 - Planeamento é feito com base em: Plano de actividades do organismo**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Plano de actividades do organismo | 3 | 75,0 | 100,0 | 100,0 |
| Missing | 99 | 1 | 25,0 | | |
| Total | | 4 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 61 - Planeamento é feito com base em: Sugestões dos colaboradores**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Sugestões dos colaboradores | 3 | 75,0 | 100,0 | 100,0 |
| Missing | 99 | 1 | 25,0 | | |
| Total | | 4 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 62 - Planeamento é feito com base em: Necessidades e expectativas dos cidadãos/clientes**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Necessidades e expectativas dos cidadãos/clientes | 3 | 75,0 | 100,0 | 100,0 |
| Missing | 99 | 1 | 25,0 | | |
| Total | | 4 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 63 - Planeamento é feito com base em: Sugestões de outras partes interessadas**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Sugestões de outras partes interessadas | 2 | 50,0 | 100,0 | 100,0 |
| Missing | 99 | 2 | 50,0 | | |
| Total | | 4 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

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

Os gestores, no que concerne ao planeamento e estratégia, quando questionados acerca de quais eram as medidas tomadas no processo de implementação do planeamento e estratégia, todas as opções dadas obtiveram pelo menos uma resposta positiva, no entanto, interessa destacar que a "definição de responsabilidades" reuniu o consenso dos quatro respondentes. Um outro, acrescentou ainda, que o "diálogo entre os responsáveis", também é uma das medidas aplicadas.

**Tabela de frequências 64 - Processo de implementação do planeamento e estratégia as medidas tomadas são: Negociação com os colaboradores relativamente às prioridades**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Negociação com os colaboradores relativamente às prioridades | 1 | 25,0 | 100,0 | 100,0 |
| Missing | 99 | 3 | 75,0 | | |
| Total | | 4 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 65 - Processo de implementação do planeamento e estratégia as medidas tomadas são: Consenso Interno**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Consenso Interno | 1 | 25,0 | 100,0 | 100,0 |
| Missing | 99 | 3 | 75,0 | | |
| Total | | 4 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 66 - Processo de implementação do planeamento e estratégia as medidas tomadas são: Estabelecimento de um calendário**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Estabelecimento de um calendário | 2 | 50,0 | 100,0 | 100,0 |
| Missing | 99 | 2 | 50,0 | | |
| Total | | 4 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 67 - Processo de implementação do planeamento e estratégia as medidas tomadas são: Definição de responsabilidades**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Definição de responsabilidades | 4 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 68 - Processo de implementação do planeamento e estratégia as medidas tomadas são: Articulação dos objectivos com os processos chave**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Articulação dos objectivos com os processos chave | 1 | 25,0 | 100,0 | 100,0 |
| Missing | 99 | 3 | 75,0 | | |
| Total | | 4 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 69 - Processo de implementação do planeamento e estratégia as medidas tomadas são: Criação de canais de comunicação interna para divulgação dos objectivos e planos do sector/departamento/serviço**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Criação de canais de comunicação interna para divulgação dos objectivos e planos do sector/departamento/serviço | 2 | 50,0 | 100,0 | 100,0 |
| Missing | 99 | 2 | 50,0 | | |
| Total | | 4 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 70 - Processo de implementação do planeamento e estratégia as medidas tomadas são: Criação de indicadores para a medição do desempenho do sector/departamento/serviço**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Criação de indicadores para a medição do desempenho do sector/departamento/serviço | 1 | 25,0 | 100,0 | 100,0 |
| Missing | 99 | 3 | 75,0 | | |
| Total | | 4 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 71 - Processo de implementação do planeamento e estratégia as medidas tomadas são: Avaliação do grau de cumprimento dos objectivos**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Avaliação do grau de cumprimento dos objectivos | 2 | 50,0 | 100,0 | 100,0 |
| Missing | 99 | 2 | 50,0 | | |
| Total | | 4 | 100,0 | | |

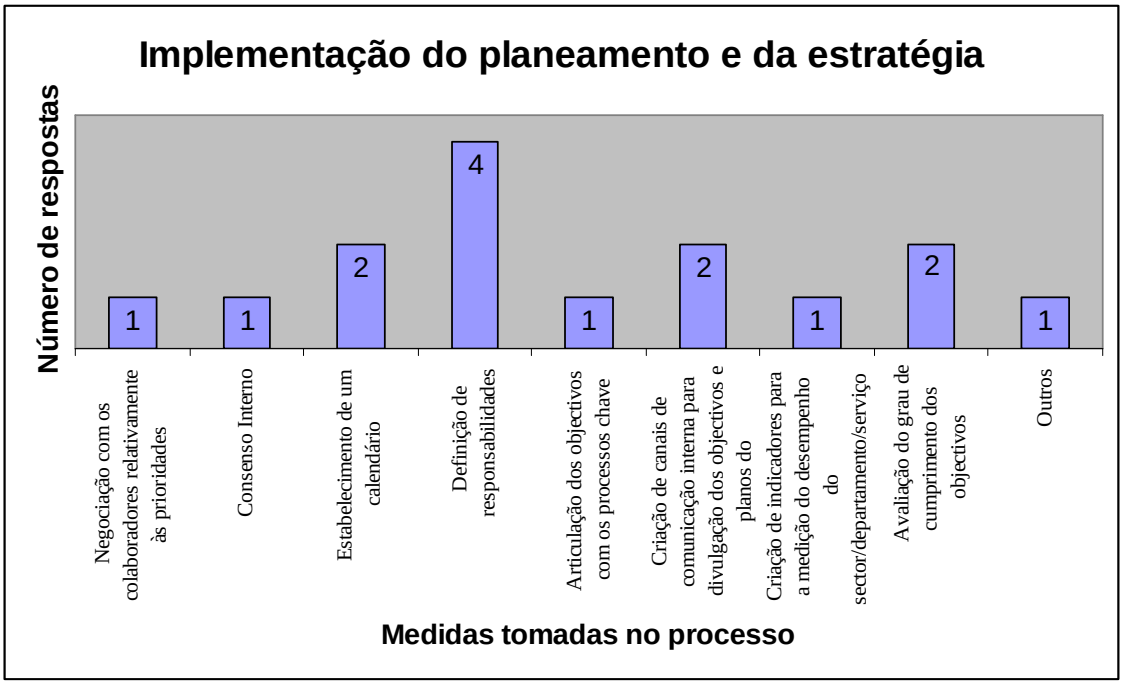
Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 72 - Processo de implementação do planeamento e estratégia as medidas tomadas são: Outros**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Diálogo entre os responsáveis | 1 | 25,0 | 100,0 | 100,0 |
| Missing | 99 | 3 | 75,0 | | |
| Total | | 4 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Gráfico 1 – Implementação do planeamento e estratégia**




Fonte: Elaboração própria

## 6 - *Frequency Tables* (Gestão das pessoas: sub-critério 3.1)

Nenhum dos gestores respondentes afirmou possuir os recursos humanos necessários para alcançar os objectivos definidos para a sua secção/departamento, sendo que, na sua opinião, 3 deles consideram necessitar de "colaboradores", e outro de "colaboradores com mais qualificações".

A forma como os respondentes avaliaram as carências actuais e futuras dos recursos humanos da sua secção/departamento foi, para dois deles, através de "inquéritos aplicados aos seus colaboradores", enquanto que outro efectua uma "avaliação do

desempenho da secção/departamento" e, ainda outro "avaliações diárias" aos seus colaboradores.

Mais uma vez, 3 dos gestores afirmam possuir mecanismos informais para o reconhecimento de desempenhos excepcionais por parte dos colaboradores, sendo o mecanismo utilizado por todos o "reconhecimento pessoal por parte do líder".

Ao elaborarem o planeamento das actividades, os 4 respondentes afirmaram ter em conta o desenvolvimento profissional dos seus colaboradores, sendo mais ponderado neste processo o factor de "satisfação das necessidades e expectativas dos colaboradores". Ainda, afirmaram conhecer as necessidades e expectativas dos seus colaboradores, utilizando para isso, o "contacto profissional" e "pessoal".

**Tabela de frequências 73 - Considera que a política de gestão de recursos humanos existente na UE está adequada às necessidades da secção/departamento**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Nada Adequada | 2 | 50,0 | 50,0 | 50,0 |
| | Pouco Adequada | 2 | 50,0 | 50,0 | 100,0 |
| | Total | 4 | 100,0 | 100,0 | |

Fonte: Elaboração própria

**Tabela de frequências 74 - Possui recursos humanos para alcançar os ojectivos definidos para a secção/departamento**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Não | 4 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Fonte: Elaboração própria

**Tabela de frequências 75 - Que recursos estão em falta?**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Colaboradores | 3 | 75,0 | 75,0 | 75,0 |
| | Colaboradores com mais qualificações | 1 | 25,0 | 25,0 | 100,0 |
| | Total | 4 | 100,0 | 100,0 | |

Fonte: Elaboração própria

**Tabela de frequências 76 - Considera que com os recursos humanos de que dispõe conseguiriam produzir mais?**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Não Aplicável | 4 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Fonte: Elaboração própria

**Tabela de frequências 77 - De que forma analisa as carências actuais e futuras dos recursos humanos, existentes na secção/departamento?**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Inquéritos aos colaboradores | 2 | 50,0 | 50,0 | 50,0 |
| | Avaliação do desempenho da secção/departamento | 1 | 25,0 | 25,0 | 75,0 |
| | Observação diária | 1 | 25,0 | 25,0 | 100,0 |
| | Total | 4 | 100,0 | 100,0 | |

Fonte: Elaboração própria

**Tabela de frequências 78 - Tendo em vista premiar o mérito dos colaboradores, a secção/departamento possui mecanismos informais para reconhecer o desempenho excepcional?**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Não | 1 | 25,0 | 25,0 | 25,0 |
| | Sim | 3 | 75,0 | 75,0 | 100,0 |
| | Total | 4 | 100,0 | 100,0 | |

Fonte: Elaboração própria

**Tabela de frequências 79 - Os mecanismos informais que os SAC utilizam são:**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Reconhecimento pessoal por parte do líder | 3 | 75,0 | 75,0 | 75,0 |
| | Não Aplicável | 1 | 25,0 | 25,0 | 100,0 |
| | Total | 4 | 100,0 | 100,0 | |

Fonte: Elaboração própria

**Tabela de frequências 80 - Quando faz o planeamento das actividades, tem em conta o desenvolvimento profissional dos seus colaboradores**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Sim | 4 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Fonte: Elaboração própria

**Tabela de frequências 81 - Que factores são ponderados nesse processo: Competências actuais**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Competências actuais | 2 | 50,0 | 100,0 | 100,0 |
| Missing | 99 | 2 | 50,0 | | |
| Total | | 4 | 100,0 | | |

Fonte: Elaboração própria

**Tabela de frequências 82 - Que factores são ponderados nesse processo: Satisfação das necessidades e expectativas dos colaboradores**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Satisfação das necessidades e expectativas dos colaboradores | 4 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Fonte: Elaboração própria

**Tabela de frequências 83 - Que factores são ponderados nesse processo: Desenvolvimento de competências**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Desenvolvimento de competências | 3 | 75,0 | 100,0 | 100,0 |
| Missing | 99 | 1 | 25,0 | | |
| Total | | 4 | 100,0 | | |

Fonte: Elaboração própria

**Tabela de frequências 84 - Que factores são ponderados nesse processo: Conciliação da vida profissional e familiar dos colaboradores**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Conciliação da vida profissional e familiar dos colaboradores | 2 | 50,0 | 100,0 | 100,0 |
| Missing | 99 | 2 | 50,0 | | |
| Total | | 4 | 100,0 | | |

Fonte: Elaboração própria

**Tabela de frequências 85 - Que factores são ponderados nesse processo: Outros**

| | | Frequency | Percent |
|---|---|---|---|
| Missing | 99 | 4 | 100,0 |

Fonte: Elaboração própria

**Tabela de frequências 86 - Conhece as necessidades e expectativas dos seus colaboradores?**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Sim | 4 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Fonte: Elaboração própria

**Tabela de frequências 87 - Conhece as necessidades e expectativas através de: Contacto profissional**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Contacto profissional | 3 | 75,0 | 100,0 | 100,0 |
| Missing | 99 | 1 | 25,0 | | |
| Total | | 4 | 100,0 | | |

Fonte: Elaboração própria

**Tabela de frequências 88 - Conhece as necessidades e expectativas através de: Contacto pessoal**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Contacto pessoal | 3 | 75,0 | 100,0 | 100,0 |
| Missing | 99 | 1 | 25,0 | | |
| Total | | 4 | 100,0 | | |

Fonte: Elaboração própria

**Tabela de frequências 89 - Conhece as necessidades e expectativas através de: Inquéritos**

| | | Frequency | Percent |
|---|---|---|---|
| Missing | 99 | 4 | 100,0 |

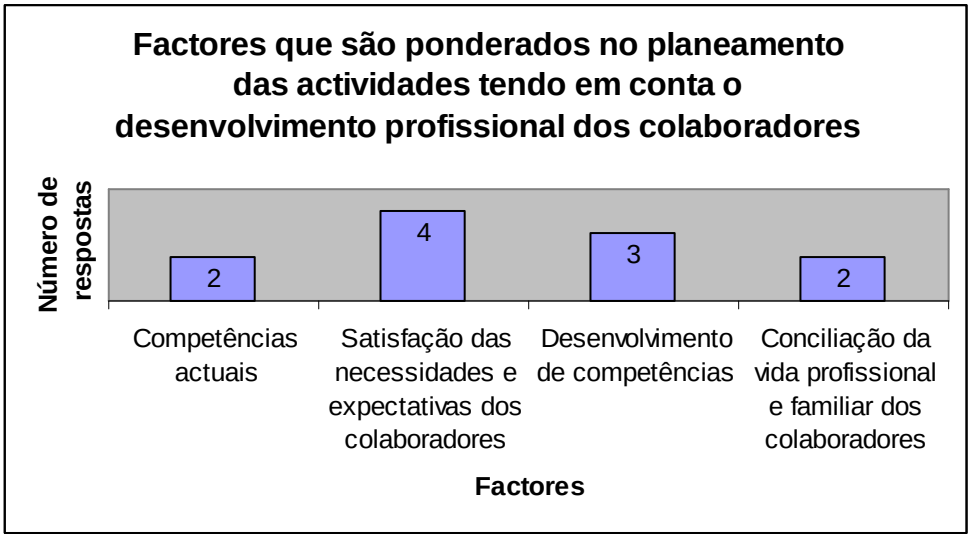
Fonte: Elaboração própria

**Tabela de frequências 90 - Conhece as necessidades e expectativas através de: Outros**

| | | Frequency | Percent |
|---|---|---|---|
| Missing | 99 | 4 | 100,0 |

Fonte: Elaboração própria

**Gráfico 2 – Factores que são ponderados no planeamento das actividades tendo em conta o desenvolvimento profissional dos colaboradores**




Fonte: Elaboração própria

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

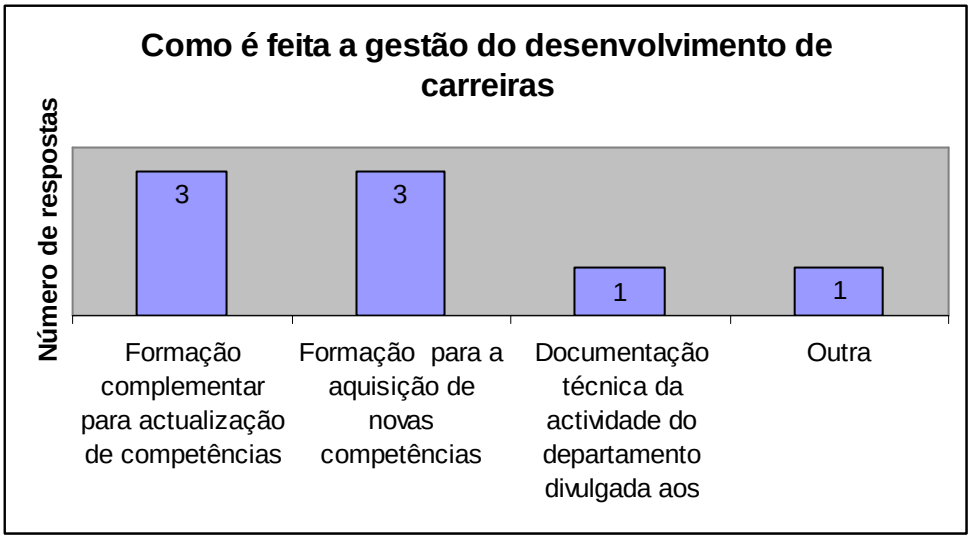
A gestão do desenvolvimento das carreiras é, principalmente, realizado através de "formação complementar para actualização" e "aquisição de novas competências". Para tal, o desenvolvimento de aptidões e aquisição de novas competências, é realizado essencialmente através de "formações internas" e "externas", e também através de "acções de sensibilização para a qualidade". Apesar de um (1) dos respondentes considerar que o plano de formação é realizado numa "escala reduzida", os outro três (3) respondentes "distribuíram" as suas respostas pelas propostas (opções) do "departamento responsável pela formação", "do director do departamento", e do próprio "colaborador". Os novos colaboradores são, essencialmente, acompanhados através da organização de uma "reunião para apresentação".

**Quadro 2 - Percentagens relativas a Como é feita a gestão do desenvolvimento de carreiras**

| | | Responses | | Percent of Cases |
|---|---|---|---|---|
| | | N | Percent | N |
| Gestão_Carreira(a) | Como é feita a gestão do desenvolvimento de carreiras: Formação complementar para actualização de competências | 3 | 37,5% | 100,0% |
| | Como é feita a gestão do desenvolvimento de carreiras: Formação para a aquisição de novas competências | 3 | 37,5% | 100,0% |
| | Como é feita a gestão do desenvolvimento de carreiras: Documentação técnica da actividade do departamento divulgada aos colaboradores | 1 | 12,5% | 33,3% |
| | Como é feita a gestão do desenvolvimento de carreiras: Outra | 1 | 12,5% | 33,3% |
| Total | | 8 | 100,0% | 266,7% |

a Dichotomy group tabulated at value 1.
Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Gráfico 3 – Como é feita a gestão do desenvolvimento de carreiras**




Fonte: Elaboração própria

**Quadro 3 - Percentagens relativas a Iniciativas para desenvolvimento de aptidões e competências dos colaboradores**

| | | Responses | | Percent of Cases |
|---|---|---|---|---|
| | | N | Percent | N |
| Iniciativas_Nvs_Competencias(a) | Quais as iniciativas levadas a cabo para desenvolver aptidões e novas competências dos colaboradores: Formação interna | 2 | 40,0% | 66,7% |
| | Quais as iniciativas levadas a cabo para desenvolver aptidões e novas competências dos colaboradores: Formação externa | 2 | 40,0% | 66,7% |
| | Quais as iniciativas levadas a cabo para desenvolver aptidões e novas competências dos colaboradores: Acções de sensibilização para a qualidade | 1 | 20,0% | 33,3% |
| Total | | 5 | 100,0% | 166,7% |

a Dichotomy group tabulated at value 1.
Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Quadro 4 - Percentagens relativas a Forma de elaboração do plano de formação**

| | | Responses | | Percent of Cases |
|---|---|---|---|---|
| | | N | Percent | N |
| Elaboração_plano_formação(a) | De que forma é elaborado o plano de formação: Por proposta do departamento responsável pela formação | 1 | 25,0% | 33,3% |
| | De que forma é elaborado o plano de formação: Por proposta do director do departamento | 1 | 25,0% | 33,3% |
| | De que forma é elaborado o plano de formação: Por proposta do colaborador | 1 | 25,0% | 33,3% |
| | De que forma é elaborado o plano de formação: Outra | 1 | 25,0% | 33,3% |
| Total | | 4 | 100,0% | 133,3% |

a Dichotomy group tabulated at value 1.
Fonte: SPSS – Versão 15.0

Apenas um dos gestores respondentes considera que a mobilidade dos trabalhadores não oferece quaisquer benefícios, sendo que aqueles que responderam afirmativamente, indicaram como razão principal a "aquisição de outras competências válidas para um melhor desempenho da realidade" e o "melhor conhecimento da orgânica da organização onde trabalham" (ver Quadro 5).

**Quadro 5 - Percentagens relativas a Razões que consideram benéfica a mobilidade dos colaboradores**

| | | Responses | | Percent of Cases |
|---|---|---|---|---|
| | | N | Percent | N |
| Razões_Mob_Ben_Colab(a) | Indique as razões: Adquirem outras competências válidas para um melhor desempenho da actividade | 2 | 40,0% | 66,7% |
| | Indique as razões: Passam a conhecer melhor a orgânica da organização onde trabalham | 3 | 60,0% | 100,0% |
| Total | | 5 | 100,0% | 166,7% |

a Dichotomy group tabulated at value 1.
Fonte: SPSS – Versão 15.0

Constata-se da análise dos resultados que 3 dos gestores respondentes, já autorizaram "algum" tipo de mobilidade, apesar da maioria delas ter sido a nível "interno", e apenas uma delas "externa, embora dentro da Administração Pública Portuguesa" (ver Quadro 6).

**Quadro 6 - Percentagens relativas a Tipo de mobilidade autorizada**

| | | Responses | | Percent of Cases |
|---|---|---|---|---|
| | | N | Percent | N |
| Autor_Mobildad(a) | De que tipo: Mobilidade interna | 3 | 75,0% | 100,0% |
| | De que tipo: Mobilidade externa, embora dentro da Administração Pública Portuguesa | 1 | 25,0% | 33,3% |
| Total | | 4 | 100,0% | 133,3% |

a Dichotomy group tabulated at value 1.
Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 91 - Como é feita a gestão do desenvolvimento de carreiras: Formação complementar para actualização de competências**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Formação complemetar para actualização de competências | 3 | 75,0 | 100,0 | 100,0 |
| Missing | 99 | 1 | 25,0 | | |
| Total | | 4 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 92 - Como é feita a gestão do desenvolvimento de carreiras: Formação para a aquisição de novas competências**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Formação para a aquisição de novas competências | 3 | 75,0 | 100,0 | 100,0 |
| Missing | 99 | 1 | 25,0 | | |
| Total | | 4 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 93 - Como é feita a gestão do desenvolvimento de carreiras: Documentação técnica da actividade do departamento divulgada aos colaboradores**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Documentação técnica da actividade do departamento divulgada aos colaboradores | 1 | 25,0 | 100,0 | 100,0 |
| Missing | 99 | 3 | 75,0 | | |
| Total | | 4 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 94 - Como é feita a gestão do desenvolvimento de carreiras: Outra**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | É feita numa escala reduzida | 1 | 25,0 | 100,0 | 100,0 |
| Missing | 99 | 3 | 75,0 | | |
| Total | | 4 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 95 - Quais as inicativas levadas a cabo para desenvolver aptidões e novas competências dos colaboradores: Formação interna**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Formação interna | 2 | 50,0 | 100,0 | 100,0 |
| Missing | 99 | 2 | 50,0 | | |
| Total | | 4 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 96 - Quais as iniciativas levadas a cabo para desenvolver aptidões e novas competências dos colaboradores: Formação externa**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Formação externa | 2 | 50,0 | 100,0 | 100,0 |
| Missing | 99 | 2 | 50,0 | | |
| Total | | 4 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 97 - Quais as iniciativas levadas a cabo para desenvolver aptidões e novas competências dos colaboradores: Acções de sensibilização para a qualidade**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Acções de sensibilização para a qualidade | 1 | 25,0 | 100,0 | 100,0 |
| Missing | 99 | 3 | 75,0 | | |
| Total | | 4 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 98 - Quais as iniciativas levadas a cabo para desenvolver aptidões e novas competências dos colaboradores: Acções para o desenvolvimento de capacidade interpessoais para lidar com cidadãos/clientes**

| | | Frequency | Percent |
|---|---|---|---|
| Missing | 99 | 4 | 100,0 |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 99 - Quais as iniciativas levadas a cabo para desenvolver aptidões e novas competências dos colaboradores: Outros**

| | | Frequency | Percent |
|---|---|---|---|
| Missing | 99 | 4 | 100,0 |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 100 - De que forma é elaborado o plano de formação: Por apresentação de necessidades organizacionais**

| | | Frequency | Percent |
|---|---|---|---|
| Missing | 99 | 4 | 100,0 |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 101 - De que forma é elaborado o plano de formação: Por apresentação de necessidades pessoais**

| | | Frequency | Percent |
|---|---|---|---|
| Missing | 99 | 4 | 100,0 |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 102 - De que forma é elaborado o plano de formação: Por proposta do departamento responsável pela formação**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Por proposta do departamento responsável pela formação | 1 | 25,0 | 100,0 | 100,0 |
| Missing | 99 | 3 | 75,0 | | |
| Total | | 4 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 103 - De que forma é elaborado o plano de formação: Por proposta do director do departamento**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Por proposta do director do departamento | 1 | 25,0 | 100,0 | 100,0 |
| Missing | 99 | 3 | 75,0 | | |
| Total | | 4 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 104 - De que forma é elaborado o plano de formação: Por proposta do colaborador**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Por proposta do colaborador | 1 | 25,0 | 100,0 | 100,0 |
| Missing | 99 | 3 | 75,0 | | |
| Total | | 4 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 105 - De que forma é elaborado o plano de formação: Outra**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Acção de formação | 1 | 25,0 | 100,0 | 100,0 |
| Missing | 99 | 3 | 75,0 | | |
| Total | | 4 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 106 - Como são acompanhados os novos colaboradores: Através de reunião para apresentação**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Através de reunião para apresentação | 3 | 75,0 | 100,0 | 100,0 |
| Missing | 99 | 1 | 25,0 | | |
| Total | | 4 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 107 - Como são acompanhados os novos colaboradores: Através de um manual de acolhimento**

| | | Frequency | Percent |
|---|---|---|---|
| Missing | 99 | 4 | 100,0 |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 108 - Como são acompanhados os novos colaboradores: Através da formação inicial para novos colaboradores sobre as competências para que foi recrutado**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Através da formação inicial para novos colaboradores sobre as competências para que foi recrutado | 1 | 25,0 | 100,0 | 100,0 |
| Missing | 99 | 3 | 75,0 | | |
| Total | | 4 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 109 - Como são acompanhados os novos colaboradores: Outros**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Apresentação do serviço pelo director e informação sobre a documentação | 1 | 25,0 | 100,0 | 100,0 |
| Missing | 99 | 3 | 75,0 | | |
| Total | | 4 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 110 - Considera benéfica a mobilidade dos trababalhadores?**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Não | 1 | 25,0 | 25,0 | 25,0 |
| | Sim | 3 | 75,0 | 75,0 | 100,0 |
| | Total | 4 | 100,0 | 100,0 | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 111 - Indique as razões: Adquirem outras competências válidas para um melhor desempenho da actividade**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Adquirem outras competências válidas para um melhor desempenho da actividade | 2 | 50,0 | 66,7 | 66,7 |
| | Não Aplicável | 1 | 25,0 | 33,3 | 100,0 |
| | Total | 3 | 75,0 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 1 | 25,0 | | |
| Total | | 4 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 112 - Indique as razões: Passam a conhecer melhor a orgânica da organização onde trabalham**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Passam a conhecer melhor a orgânica da organização onde trabalham | 3 | 75,0 | 75,0 | 75,0 |
| | Não Aplicável | 1 | 25,0 | 25,0 | 100,0 |
| | Total | 4 | 100,0 | 100,0 | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 113 - Indique as razões: Outra**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Não Aplicável | 1 | 25,0 | 100,0 | 100,0 |
| Missing | 99 | 3 | 75,0 | | |
| Total | | 4 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 114 - Já autorizou algum tipo de mobilidade aos seus colaboradores?**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Não | 1 | 25,0 | 25,0 | 25,0 |
| | Sim | 3 | 75,0 | 75,0 | 100,0 |
| | Total | 4 | 100,0 | 100,0 | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 115 - De que tipo: Mobilidade interna**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Mobilidade interna | 3 | 75,0 | 75,0 | 75,0 |
| | Não Aplicável | 1 | 25,0 | 25,0 | 100,0 |
| | Total | 4 | 100,0 | 100,0 | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 116 - De que tipo: Mobilidade externa, embora dentro da Administração Pública Portuguesa**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Mobilidade externa, embora dentro da Administração Pública Portuguesa | 1 | 25,0 | 50,0 | 50,0 |
| | Não Aplicável | 1 | 25,0 | 50,0 | 100,0 |
| | Total | 2 | 50,0 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 2 | 50,0 | | |
| Total | | 4 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 117 - De que tipo: Mobilidade para organismos internacionais**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Não Aplicável | 1 | 25,0 | 100,0 | 100,0 |
| Missing | 99 | 3 | 75,0 | | |
| Total | | 4 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 118 - De que tipo: Outro**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Não Aplicável | 1 | 25,0 | 100,0 | 100,0 |
| Missing | 99 | 3 | 75,0 | | |
| Total | | 4 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

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

Os gestores que responderam a este questionário, quando questionados acerca da frequência com que os colaboradores são envolvidos nas actividades de melhoria, referiram apenas uma das opções facultadas recolheu respostas essencialmente "positivas", ou seja, é apenas nos "sistemas de sugestões" que os colaboradores são envolvidos "frequentemente". Todavia, nas restantes opções de respostas, registou-se pelo menos uma resposta de nível inferior a 3 – "frequentemente".

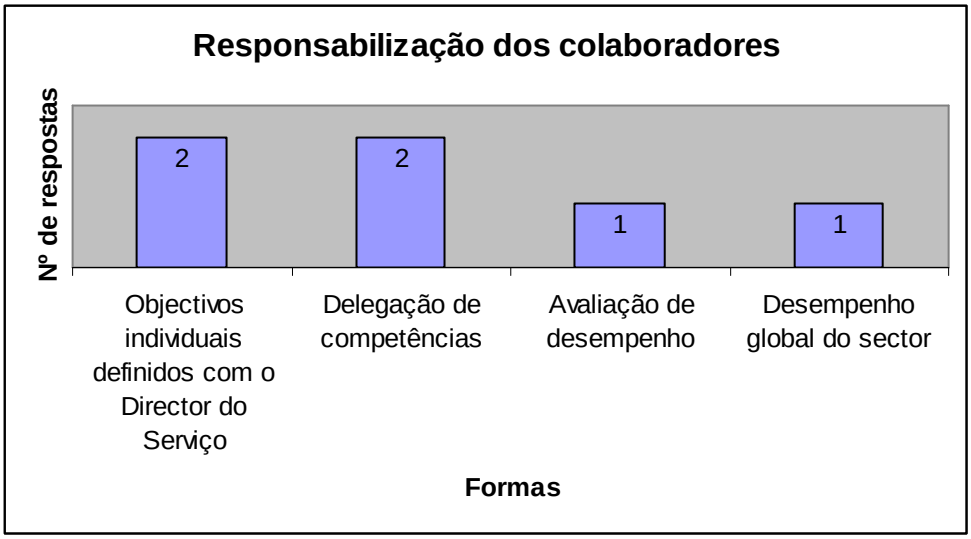
Os colaboradores são, segundo as respostas registadas, essencialmente responsabilizados através da "definição dos objectivos individuais com o director do serviço" e da "delegação de competências" (ver Quadro 7).

**Quadro 7 - Modo de responsabilização dos colaboradores**

| | | Responses | | Percent of Cases |
|---|---|---|---|---|
| | | N | Percent | N |
| Respons_Colaboradores | De que modo os colaboradores são responsabilizados: Objectivos individuais definidos com o Director do Serviço | 2 | 33,3% | 50,0% |
| | De que modo os colaboradores são responsabilizados: Delegação de competências | 2 | 33,3% | 50,0% |
| | De que modo os colaboradores são responsabilizados: Avaliação de desempenho | 1 | 16,7% | 25,0% |
| | De que modo os colaboradores são responsabilizados: Desempenho global do sector | 1 | 16,7% | 25,0% |
| Total | | 6 | 100,0% | 150,0% |

a Dichotomy group tabulated at value 1.
Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Gráfico 4 – Modo de responsabilização dos colaboradores**




Fonte: Elaboração própria

Enquanto gestores de uma secção/departamento/serviço, todos os gestores inquiridos são avaliados, sendo que três (3) deles afirmaram que essa avaliação era efectuada "anualmente" e, apenas um (1) deles, afirmou ser avaliado "diariamente".

**Tabela de frequências 119 - Envolvência em actividades de melhoria: Grupos de qualidade para identificação de processos críticos e desenvolvimento de soluções**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Algumas vezes | 2 | 50,0 | 66,7 | 66,7 |
| | Sempre | 1 | 25,0 | 33,3 | 100,0 |
| | Total | 3 | 75,0 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 1 | 25,0 | | |
| Total | | 4 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 120 - Envolvência em actividades de melhoria: Participação activa das pessoas através de instrumentos de comunicação interna**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Algumas vezes | 1 | 25,0 | 33,3 | 33,3 |
| | Frequentemente | 1 | 25,0 | 33,3 | 66,7 |
| | Sempre | 1 | 25,0 | 33,3 | 100,0 |
| | Total | 3 | 75,0 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 1 | 25,0 | | |
| Total | | 4 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 121 - Envolvência em actividades de melhoria: Reuniões de *brainstorming***

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Algumas vezes | 1 | 25,0 | 33,3 | 33,3 |
| | Frequentemente | 2 | 50,0 | 66,7 | 100,0 |
| | Total | 3 | 75,0 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 1 | 25,0 | | |
| Total | | 4 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 122 - Envolvência em actividades de melhoria: Sistemas de sugestões**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Frequentemente | 4 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 123 - Envolvência em actividades de melhoria: Negociação com as pessoas sobre os objectivos do departamento**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Nunca | 1 | 25,0 | 25,0 | 25,0 |
| | Algumas vezes | 1 | 25,0 | 25,0 | 50,0 |
| | Frequentemente | 1 | 25,0 | 25,0 | 75,0 |
| | Sempre | 1 | 25,0 | 25,0 | 100,0 |
| | Total | 4 | 100,0 | 100,0 | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 124 - Envolvência em actividades de melhoria: Participação das pessoas na definição de planos e estratégias**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Algumas vezes | 1 | 25,0 | 25,0 | 25,0 |
| | Frequentemente | 2 | 50,0 | 50,0 | 75,0 |
| | Sempre | 1 | 25,0 | 25,0 | 100,0 |
| | Total | 4 | 100,0 | 100,0 | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 125 - De que modo os colaboradores são responsabilizados: Objectivos individuais definidos com o Director do Serviço**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Objectivos individuais definidos com o Director do Serviço | 2 | 50,0 | 100,0 | 100,0 |
| Missing | 99 | 2 | 50,0 | | |
| Total | | 4 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 126 - De que modo os colaboradores são responsabilizados: Delegação de competências**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Delegação de competências | 2 | 50,0 | 100,0 | 100,0 |
| Missing | 99 | 2 | 50,0 | | |
| Total | | 4 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 127 - De que modo os colaboradores são responsabilizados: Avaliação de desempenho**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Avaliação de desempenho | 1 | 25,0 | 100,0 | 100,0 |
| Missing | 99 | 3 | 75,0 | | |
| Total | | 4 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 128 - De que modo os colaboradores são responsabilizados: Outro**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Desempenho global do sector | 1 | 25,0 | 100,0 | 100,0 |
| Missing | 99 | 3 | 75,0 | | |
| Total | | 4 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 129 - Enquanto gestor de uma secção/departamento/serviço o seu desempenho é avaliado**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Sim | 4 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 130 - Com que periodicidade**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Anualmente | 3 | 75,0 | 75,0 | 75,0 |
| | Diariamente | 1 | 25,0 | 25,0 | 100,0 |
| | Total | 4 | 100,0 | 100,0 | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

## 9 - *Frequency Tables* (Gestão dos processos e da mudança: sub-critério 5.1)

Na sequência da detecção de falhas nos circuitos internos dos processos, as opções apresentadas no questionário reúnem uma baixa classificação (Nunca/Algumas vezes), sendo que a "constituição de grupos de trabalho para identificação de falhas e desenvolvimento de propostas de soluções", "nunca" foi mesmo tomada em consideração.

Após a definição de novos procedimentos, os três respondentes afirmaram ter existido uma avaliação dos resultados. Situação idêntica de resposta afirmativa, registou-se quando inquiridos acerca da possibilidade, aquando da adopção de novos procedimentos, serem definidas responsabilidades individuais dos colaboradores do serviço relativamente às tarefas e aos resultados esperados.

**Tabela de frequências 131 - Frequência em que é tomada a seguinte medida: Constituição de grupos de trabalho para identificação de falhas e desenvolvimento de propostas de soluções**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Nunca | 1 | 25,0 | 100,0 | 100,0 |
| Missing | 99 | 3 | 75,0 | | |
| Total | | 4 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 132 - Frequência em que é tomada a seguinte medida: Redefinição do circuito ao nível do Director de Serviços/Chefe de Divisão**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Algumas vezes | 2 | 50,0 | 66,7 | 66,7 |
| | Frequentemente | 1 | 25,0 | 33,3 | 100,0 |
| | Total | 3 | 75,0 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 1 | 25,0 | | |
| Total | | 4 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 133 - Frequência em que é tomada a seguinte medida: Reuniões de trabalho com colaboradores para encontrar soluções**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Algumas vezes | 1 | 25,0 | 50,0 | 50,0 |
| | Frequentemente | 1 | 25,0 | 50,0 | 100,0 |
| | Total | 2 | 50,0 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 2 | 50,0 | | |
| Total | | 4 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 134 - Frequência em que é tomada a seguinte medida: Participação de outros departamentos da Organização na definição de circuitos adequados aos resultados**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Algumas vezes | 1 | 25,0 | 100,0 | 100,0 |
| Missing | 99 | 3 | 75,0 | | |
| Total | | 4 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 135 - Após a definição de novos procedimentos, existe avaliação de resultados?**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Sim | 3 | 75,0 | 100,0 | 100,0 |
| Missing | 99 | 1 | 25,0 | | |
| Total | | 4 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 136 - Na adopção de novos procedimentos são definidas responsabilidades individuais dos colaboradores do serviço relativamente às tarefas e aos resultados esperados**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Sim | 3 | 75,0 | 100,0 | 100,0 |
| Missing | 99 | 1 | 25,0 | | |
| Total | | 4 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS - Versão 15.0

## 10 - *Frequency Tables* (Gestão dos processos e da mudança: sub-critério 5.3)

Dos quatro (4) respondentes, três afirmaram não existir uma "cultura de resistência à mudança na secção/departamento".

**Tabela de frequências 137 - Existe uma cultura de resistência à mudança na secção/departamento?**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Não | 3 | 75,0 | 75,0 | 75,0 |
| | Sim | 1 | 25,0 | 25,0 | 100,0 |
| | Total | 4 | 100,0 | 100,0 | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

Enquanto gestores da secção/departamento, a maioria dos gestores respondentes (75%) incentiva os seus colaboradores a participarem no processo de mudança, através do "agradecimento e enaltecimento do trabalho desenvolvido", preparando-os para uma mudança/melhoria contínua, através de "sessões de esclarecimento" e da "solicitação de sugestões de melhoria" (ver Quadros 8 e 9).

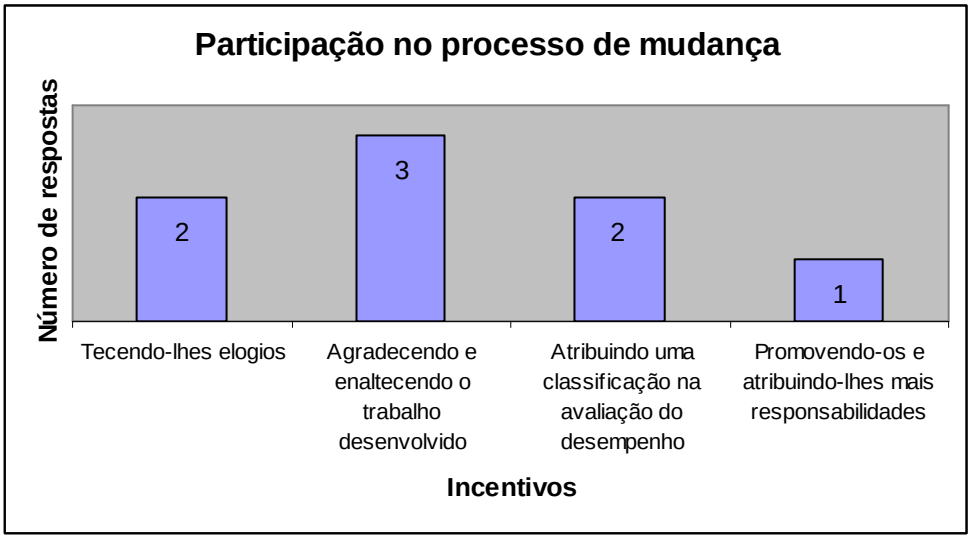
**Quadro 8 – Incentivos à participação no processo de mudança**

| | | Responses | | Percent of Cases |
|---|---|---|---|---|
| | | N | Percent | N |
| Iniciativa_Proc_Mudança(a) | Enquanto gestor, como incentiva os seus colaboradores a participar na mudança: Tecendo-lhes elogios | 2 | 25,0% | 50,0% |
| | Enquanto gestor, como incentiva os seus colaboradores a participar na mudança: Agradecendo e enaltecendo o trabalho desenvolvido | 3 | 37,5% | 75,0% |
| | Enquanto gestor, como incentiva os seus colaboradores a participar na mudança: Atribuindo uma classificação na avaliação do desempenho | 2 | 25,0% | 50,0% |
| | Enquanto gestor, como incentiva os seus colaboradores a participar na mudança: Promovendo-os e atribuindo-lhes mais responsabilidades | 1 | 12,5% | 25,0% |
| Total | | 8 | 100,0% | 200,0% |

a Dichotomy group tabulated at value 1.

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Gráfico 5 – Incentivos à participação no processo de mudança**



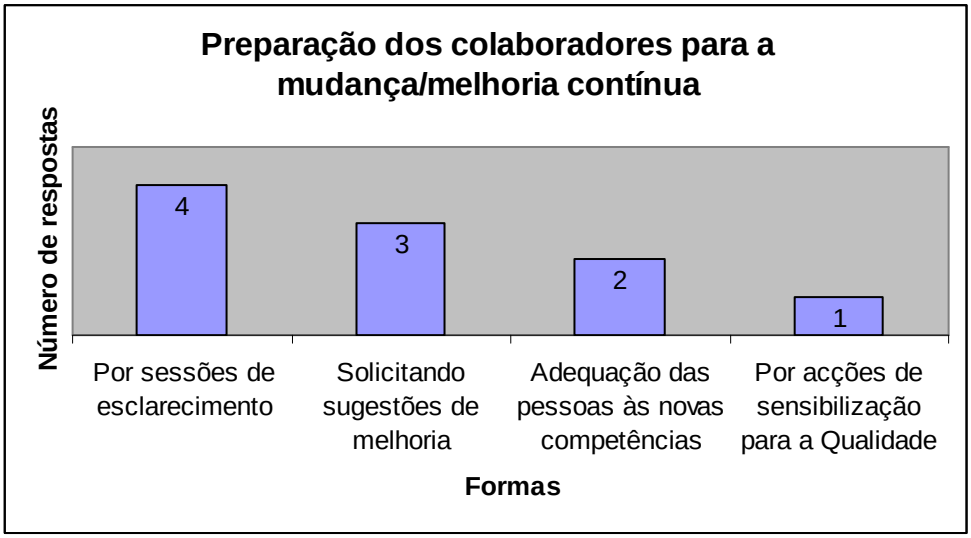

Fonte: Elaboração própria

**Quadro 9 – Forma de preparação dos colaboradores para a mudança/melhoria contínua**

| | | Responses | | Percent of Cases |
|---|---|---|---|---|
| | | N | Percent | N |
| Prepar_Muda_Melhoria(a) | De que forma prepara os seus colaboradores para a mudança/melhoria contínua: Por sessões de esclarecimento | 4 | 40,0% | 100,0% |
| | De que forma prepara os seus colaboradores para a mudança/melhoria contínua: Solicitando sugestões de melhoria | 3 | 30,0% | 75,0% |
| | De que forma prepara os seus colaboradores para a mudança/melhoria contínua: Adequação das pessoas às novas competências | 2 | 20,0% | 50,0% |
| | De que forma prepara os seus colaboradores para a mudança/melhoria contínua: Por acções de sensibilização para a Qualidade | 1 | 10,0% | 25,0% |
| Total | | 10 | 100,0% | 250,0% |

a Dichotomy group tabulated at value 1.
Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Gráfico 6 – Forma de preparação dos colaboradores para a mudança/melhoria contínua**




Fonte: Elaboração própria

**Tabela de frequências 138 - Enquanto gestor, como incentiva os seus colaboradores a participar na mudança: Tecendo-lhes elogios**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Tecendo-lhes elogios | 2 | 50,0 | 100,0 | 100,0 |
| Missing | 99 | 2 | 50,0 | | |
| Total | | 4 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 139 - Enquanto gestor, como incentiva os seus colaboradores a participar na mudança: Agradecendo e enaltecendo o trabalho desenvolvido**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Agradecendo e enaltecendo o trabalho desempenho | 3 | 75,0 | 100,0 | 100,0 |
| Missing | 99 | 1 | 25,0 | | |
| Total | | 4 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 140 - Enquanto gestor, como incentiva os seus colaboradores a participar na mudança: Atribuindo uma classificação na avaliação do desempenho**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Atribuindo uma classificação na avaliação do desempenho | 2 | 50,0 | 100,0 | 100,0 |
| Missing | 99 | 2 | 50,0 | | |
| Total | | 4 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 141 - Enquanto gestor, como incentiva os seus colaboradores a participar na mudança: Promovendo-os e atribuindo-lhes mais responsabilidades**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Promovendo-os e atribuindo-lhes mais responsabilidades | 1 | 25,0 | 100,0 | 100,0 |
| Missing | 99 | 3 | 75,0 | | |
| Total | | 4 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 142 - Enquanto gestor, como incentiva os seus colaboradores a participar na mudança: Outros**

| | | Frequency | Percent |
|---|---|---|---|
| Missing | 99 | 4 | 100,0 |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 143 - De que forma prepara os seus colaboradores para a mudança/melhoria contínua: Por sessões de esclarecimento**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Por sessões de esclarecimento | 4 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 144 - De que forma prepara os seus colaboradores para a mudança/melhoria contínua: Formando grupos de trabalho por sector**

| | | Frequency | Percent |
|---|---|---|---|
| Missing | 99 | 4 | 100,0 |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 145 - De que forma prepara os seus colaboradores para a mudança/melhoria contínua: Solicitando sugestões de melhoria**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Solicitando sugestões de melhoria | 3 | 75,0 | 100,0 | 100,0 |
| Missing | 99 | 1 | 25,0 | | |
| Total | | 4 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 146 - De que forma prepara os seus colaboradores para a mudança/melhoria contínua: Adequação das pessoas às novas competências**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Adequação das pessoas às novas competências | 2 | 50,0 | 100,0 | 100,0 |
| Missing | 99 | 2 | 50,0 | | |
| Total | | 4 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 147 - De que forma prepara os seus colaboradores para a mudança/melhoria contínua: Por acções de formação**

| | | Frequency | Percent |
|---|---|---|---|
| Missing | 99 | 4 | 100,0 |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 148 - De que forma prepara os seus colaboradores para a mudança/melhoria contínua: Por acções de sensibilização para a Qualidade**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Por acções de sensibilização para a Qualidade | 1 | 25,0 | 100,0 | 100,0 |
| Missing | 99 | 3 | 75,0 | | |
| Total | | 4 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 149 - De que forma prepara os seus colaboradores para a mudança/melhoria contínua: Outro**

| | | Frequency | Percent |
|---|---|---|---|
| Missing | 99 | 4 | 100,0 |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

Nenhum dos gestores respondentes realizou acções de *benchmarking* com secções/departamentos que prosseguem missões idênticas noutras organizações.

**Tabela de frequências 150 - Já realizou acções de benchmarking com secções/departamentos que prosseguem missões idênticas noutras organizações**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Não | 4 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

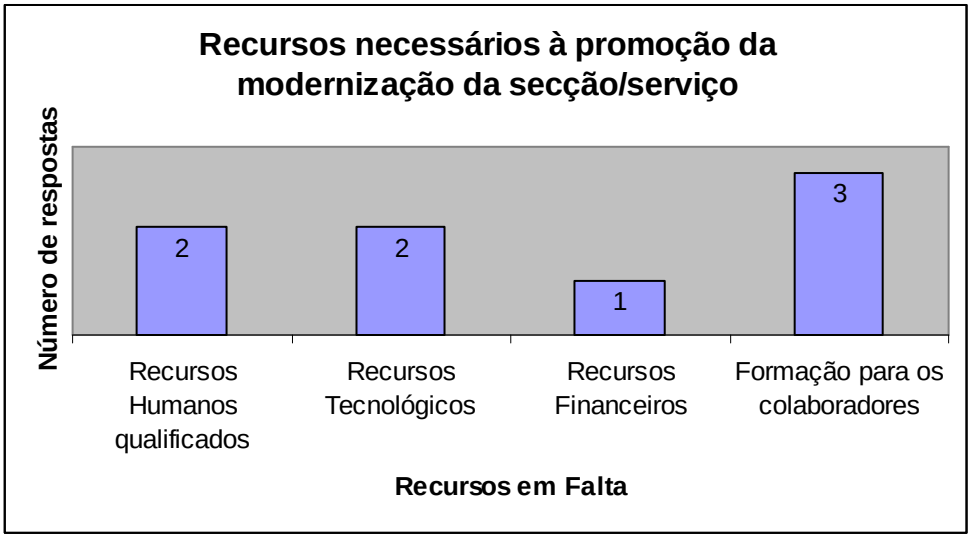
Também afirmaram que não possuem os recursos necessários para promover a modernização na secção/serviço, considerando, essencialmente, que falta "formação para os colaboradores", mas também, "recursos tecnológicos", "financeiros" e "humanos qualificados" (ver Quadro 10).

**Quadro 10 - Recursos que são necessários para promover a modernização da secção/serviço e que estão em falta**

| | | Responses | | Percent of Cases |
|---|---|---|---|---|
| | | N | Percent | N |
| Falta_Para_Promover_Modern(a) | O que falta: Recursos Humanos qualificados | 2 | 25,0% | 50,0% |
| | O que falta: Recursos Tecnológicos | 2 | 25,0% | 50,0% |
| | O que falta: Recursos Financeiros | 1 | 12,5% | 25,0% |
| | O que falta: Formação para os colaboradores | 3 | 37,5% | 75,0% |
| Total | | 8 | 100,0% | 200,0% |

a Dichotomy group tabulated at value 1.
Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Gráfico 7 – Recursos que são necessários para promover a modernização da secção/serviço e que estão em falta**




Fonte: Elaboração própria

**Tabela de frequências 151 - Possui os recursos necessários para promover a modernização na secção/serviço?**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Não | 4 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 152 - O que falta: Recursos Humanos qualificados**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Recursos Humanos qualificados | 2 | 50,0 | 100,0 | 100,0 |
| Missing | 99 | 2 | 50,0 | | |
| Total | | 4 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 153 - O que falta: Recursos Tecnológicos**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Recursos Tecnológicos | 2 | 50,0 | 100,0 | 100,0 |
| Missing | 99 | 2 | 50,0 | | |
| Total | | 4 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 154 - O que falta: Recursos Financeiros**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Recursos Financeiros | 1 | 25,0 | 100,0 | 100,0 |
| Missing | 99 | 3 | 75,0 | | |
| Total | | 4 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 155 - O que falta: Formação para os colaboradores**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Formação para os colaboradores | 3 | 75,0 | 100,0 | 100,0 |
| Missing | 99 | 1 | 25,0 | | |
| Total | | 4 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 156 - O que falta: Autonomia de gestão**

| | | Frequency | Percent |
|---|---|---|---|
| Missing | 99 | 4 | 100,0 |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 157 - O que falta: Outros**

| | | Frequency | Percent |
|---|---|---|---|
| Missing | 99 | 4 | 100,0 |

Fonte: SPSS - Versão 15.0

No que diz respeito ao planeamento das mudanças, os respondentes mostram que quem participa é: a “reitoria e os restantes dirigentes dos serviços”, “todos os colaboradores da organização”, bem como “outros colaboradores” (ver Quadro 11).

**Quadro 11 – Participação no planeamento das mudanças**

| | | Responses | | Percent of Cases |
|---|---|---|---|---|
| | | N | Percent | N |
| Particip_Plan_Mudanç(a) | Quem participa no planeamento das mudanças: Reitoria e os restantes dirigentes dos serviços | 1 | 20,0% | 25,0% |
| | Quem participa no planeamento das mudanças: Todos os colaboradores da organização | 3 | 60,0% | 75,0% |
| | Quem participa no planeamento das mudanças: Outros | 1 | 20,0% | 25,0% |
| Total | | 5 | 100,0% | 125,0% |

a Dichotomy group tabulated at value 1.
Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 158 - Quem participa no planeamento das mudanças: Apenas os dirigentes dos serviços**

| | | Frequency | Percent |
|---|---|---|---|
| Missing | 99 | 4 | 100,0 |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 159 - Quem participa no planeamento das mudanças: Reitoria**

| | | Frequency | Percent |
|---|---|---|---|
| Missing | 99 | 4 | 100,0 |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 160 - Quem participa no planeamento das mudanças: Reitoria e os restantes dirigentes dos serviços**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Reitoria e os restantes dirigentes dos serviços | 1 | 25,0 | 100,0 | 100,0 |
| Missing | 99 | 3 | 75,0 | | |
| Total | | 4 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 161 - Quem participa no planeamento das mudanças: Todos os colaboradores da organização**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Todos os colaboradores da organização | 3 | 75,0 | 100,0 | 100,0 |
| Missing | 99 | 1 | 25,0 | | |
| Total | | 4 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Tabela de frequências 162 - Quem participa no planeamento das mudanças: Outros**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Outros colaboradores | 1 | 25,0 | 100,0 | 100,0 |
| Missing | 99 | 3 | 75,0 | | |
| Total | | 4 | 100,0 | | |

Fonte: SPSS – Versão 15.0

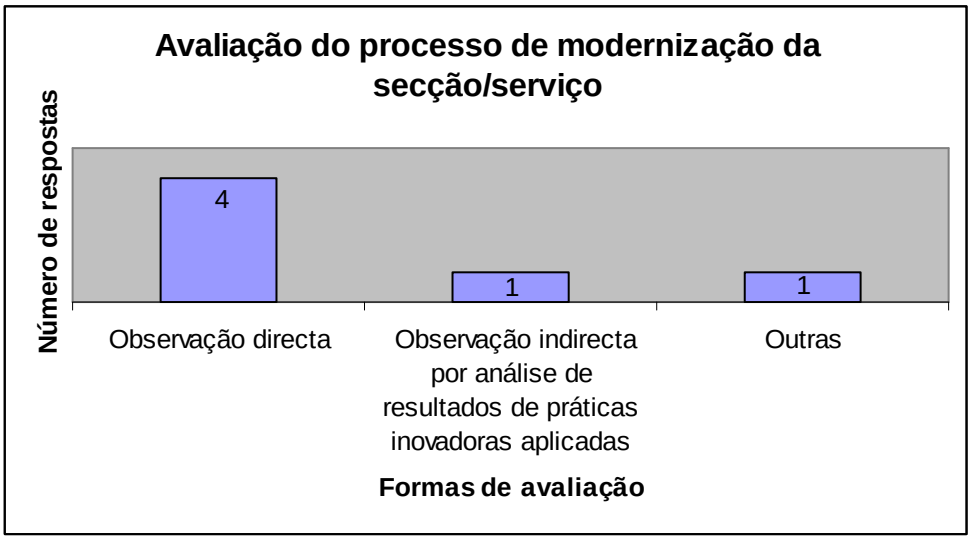
A avaliação do processo de modernização da secção/departamento a que o próprio gestor pertence, é, para a totalidade dos respondentes (4), realizado através da "observação directa". No entanto, foram também referidas a "observação indirecta por análise de resultados de práticas inovadoras aplicadas" e o "diálogo com os próprios colaboradores", reunindo cada uma delas apenas uma resposta (ver Quadro 12).

**Quadro 12 – Tabela de frequências: Avaliação do processo de modernização da secção/serviço**

| | | Responses | | Percent of Cases |
|---|---|---|---|---|
| | | N | Percent | N |
| Avaliação_proc_Moder(a) | Como avalia o processo de modernização da secção/departamento a que pertence: Observação directa | 4 | 66,7% | 100,0% |
| | Como avalia o processo de modernização da secção/departamento a que pertence: Observação indirecta por análise de resultados de práticas inovadoras aplicadas | 1 | 16,7% | 25,0% |
| | Como avalia o processo de modernização da secção/departamento a que pertence: Outras | 1 | 16,7% | 25,0% |
| Total | | 6 | 100,0% | 150,0% |

a Dichotomy group tabulated at value 1.
Fonte: SPSS – Versão 15.0

**Gráfico 8 – Avaliação do processo de modernização da secção/serviço**




Fonte: Elaboração própria

**Tabela de frequências 163 - Como avalia o processo de modernização da secção/departamento a que pertence: Aplicando questionários de monitorização**

| | | Frequency | Percent |
|---|---|---|---|
| Missing | 99 | 4 | 100,0 |

Fonte: Elaboração própria

**Tabela de frequências 164 - Como avalia o processo de modernização da secção/departamento a que pertence: Observação directa**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Observação directa | 4 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Fonte: Elaboração própria

**Tabela de frequências 165 - Como avalia o processo de modernização da secção/departamento a que pertence: Solicitando auditorias**

| | | Frequency | Percent |
|---|---|---|---|
| Missing | 99 | 4 | 100,0 |

Fonte: Elaboração própria

**Tabela de frequências 166 - Como avalia o processo de modernização da secção/departamento a que pertence: Observação indirecta por análise de resultados de práticas inovadoras aplicadas**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Observação indirecta por análise de resultados de práticas inovadoras aplicadas | 1 | 25,0 | 100,0 | 100,0 |
| Missing | 99 | 3 | 75,0 | | |
| Total | | 4 | 100,0 | | |

Fonte: Elaboração própria

**Tabela de frequências 167 - Como avalia o processo de modernização da secção/departamento a que pertence: Outras**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Diálogo com os colaboradores | 1 | 25,0 | 100,0 | 100,0 |
| Missing | 99 | 3 | 75,0 | | |
| Total | | 4 | 100,0 | | |

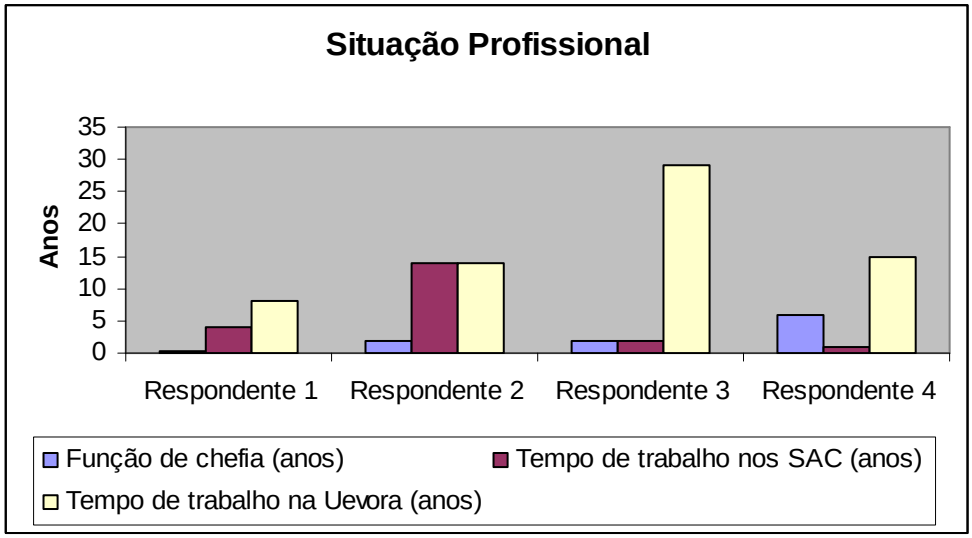
Fonte: Elaboração própria

## 11 - *Frequency Tables* (Caracterização dos respondentes)

Colocaram-se as seguintes questões relativas a: tempo no exercício das funções de chefia, tempo de trabalho nos Serviços Académicos e, por último tempo de serviço na Universidade de Évora. Assim, constatou-se que apenas um respondente quando iniciou funções na Universidade de Évora foi directamente para os Serviços Académicos (respondente 2) e que, embora detendo a categoria de Assistente Administrativa Principal exerce funções de coordenação há 2 anos. O respondente 4, está há 15 anos na Universidade de Évora e, embora exerça a função de chefia nos Serviços Académicos há cerca de 1 ano, exerceu-as durante 5 anos noutro serviço. O respondente 1, é de entre os 4 aquele que menos experiência tem em funções de chefia. O respondente 3 é aquele que há mais tempo trabalha na Universidade de Évora (29 anos), exerce função de chefia intermédia de 1º grau há 2 anos o que coincide com o período de tempo de exercício de funções nos SAC. Os respondentes 1, 3 e 4 detêm uma categoria profissional na carreira Técnica Superior.

Todos os respondentes são do sexo feminino, 3 são casados e apenas um é solteiro. Em termos de idade, 3 estão na faixa etária dos 30 anos e apenas 1 na faixa etária dos 50 anos. Os 4 respondentes são detentores de uma licenciatura.

**Gráfico 9 – Situação Profissional**




Fonte: Elaboração própria

**Quadro 13 – Situação Profissional**

| | Função de chefia (anos) | Tempo de trabalho nos SAC (anos) | Tempo de trabalho na Uevora (anos) |
|---|---|---|---|
| Respondente 1 | 0,33 | 4 | 8 |
| Respondente 2 | 2 | 14 | 14 |
| Respondente 3 | 2 | 2 | 29 |
| Respondente 4 | 6 | 1 | 15 |

Fonte: Elaboração própria

**Tabela de frequências 168 - Sexo**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Feminino | 4 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Fonte: Elaboração própria

**Tabela de frequências 169 - Idade**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | 35 anos | 1 | 25,0 | 25,0 | 25,0 |
| | 38 anos | 1 | 25,0 | 25,0 | 50,0 |
| | 39 anos | 1 | 25,0 | 25,0 | 75,0 |
| | 53 anos | 1 | 25,0 | 25,0 | 100,0 |
| | Total | 4 | 100,0 | 100,0 | |

Fonte: Elaboração própria

**Tabela de frequências 170 - Habilitações Literárias**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Licenciatura | 4 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Fonte: Elaboração própria

**Tabela de frequências 171 - Estado Civil**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Solteiro(a) | 1 | 25,0 | 25,0 | 25,0 |
| | Casado(a) | 3 | 75,0 | 75,0 | 100,0 |
| | Total | 4 | 100,0 | 100,0 | |

Fonte: Elaboração própria

**Tabela de frequências 172 - Categoria Profissional**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Técnico Superior de 2ª classe | 1 | 25,0 | 25,0 | 25,0 |
| | Assistente Administrativo Principal | 1 | 25,0 | 25,0 | 50,0 |
| | Técnico Superior Principal | 1 | 25,0 | 25,0 | 75,0 |
| | Técnico Superior de 1ª classe | 1 | 25,0 | 25,0 | 100,0 |
| | Total | 4 | 100,0 | 100,0 | |

Fonte: Elaboração própria

**Tabela de frequências 173 - Tempo de experiência profissional**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | 10 anos | 1 | 25,0 | 25,0 | 25,0 |
| | 14 anos | 1 | 25,0 | 25,0 | 50,0 |
| | 15 anos | 1 | 25,0 | 25,0 | 75,0 |
| | 30 anos | 1 | 25,0 | 25,0 | 100,0 |
| | Total | 4 | 100,0 | 100,0 | |

Fonte: Elaboração própria

**Tabela de frequências 174 - Regime contratual**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Pertence ao quadro | 4 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Fonte: Elaboração própria

**Tabela de frequências 175 - Função que desempenha**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Técnico Superior | 2 | 50,0 | 50,0 | 50,0 |
| | Dirigente | 1 | 25,0 | 25,0 | 75,0 |
| | Coordenador | 1 | 25,0 | 25,0 | 100,0 |
| | Total | 4 | 100,0 | 100,0 | |

Fonte: Elaboração própria

**Tabela de frequências 176 - Sector/Secção/Departamento que gere**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Sector de atendimento e promoção da qualidade | 1 | 25,0 | 33,3 | 33,3 |
| | Serviços Académicos | 1 | 25,0 | 33,3 | 66,7 |
| | Secção de registo e certificação escolar | 1 | 25,0 | 33,3 | 100,0 |
| | Total | 3 | 75,0 | 100,0 | |
| Missing | System | 1 | 25,0 | | |
| Total | | 4 | 100,0 | | |

Fonte: Elaboração própria

**Tabela de frequências 177 - Há quanto tempo exerce a função de chefia**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | 4 meses | 1 | 25,0 | 25,0 | 25,0 |
| | 2 anos | 2 | 50,0 | 50,0 | 75,0 |
| | 5 anos e 10 meses | 1 | 25,0 | 25,0 | 100,0 |
| | Total | 4 | 100,0 | 100,0 | |

Fonte: Elaboração própria

**Tabela de frequências 178 - Há quanto tempo está a trabalhar nos SAC**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | 10 meses | 1 | 25,0 | 25,0 | 25,0 |
| | 2 anos | 1 | 25,0 | 25,0 | 50,0 |
| | 4 anos | 1 | 25,0 | 25,0 | 75,0 |
| | 14 anos | 1 | 25,0 | 25,0 | 100,0 |
| | Total | 4 | 100,0 | 100,0 | |

Fonte: Elaboração própria

**Tabela de frequências 179 - Há quanto tempo está a trabalhar na UE**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | 8 anos | 1 | 25,0 | 25,0 | 25,0 |
| | 14 anos | 1 | 25,0 | 25,0 | 50,0 |
| | 15 anos | 1 | 25,0 | 25,0 | 75,0 |
| | 29 anos | 1 | 25,0 | 25,0 | 100,0 |
| | Total | 4 | 100,0 | 100,0 | |

Fonte: Elaboração própria