

## **CAPÍTULO VII**

### **MODELOS DE QUESTIONÁRIOS E DE ENTREVISTA**

## Guião de Entrevista<sup>23</sup> para gestor de topo<sup>24</sup>

Identificação da Organização:

Data:

### Critério 1: Liderança

#### Sub-critério 1.1

TEMA: “A MISSÃO, VISÃO E VALORES DO ORGANISMO”.

Gostaria que me falasse acerca da *missão* do organismo que dirige, isto é, qual é essa missão concretamente; a *visão* de futuro que lhe está subjacente; e que *valores* mobilizam a concretização dessa missão, etc.

Gostaria, ainda, que me falasse, da forma mais objectiva possível, acerca das seguintes questões, relacionadas com a missão:

1. Como foi construída a missão do organismo? (que necessidades lhe correspondem e a quem se pretende servir, através do cumprimento desta missão)<sup>25</sup> (alínea d.)
2. Os seus colaboradores têm conhecimento da visão que tem para o Organismo? (alínea d.) (no caso da resposta ser afirmativa, pedir referências concretas e exemplos que justifiquem a resposta dada. Exemplo à resposta: “claro, que os colaboradores têm conhecimento da missão!”, pedir para clarificar e concretizar: “O que lhe permite, concretamente, afirmar que os colaboradores têm plena consciência da missão do organismo?” — Que meios e métodos utiliza para fazer passar este tipo de mensagem, acerca da missão?”)
3. Quem participou na construção dos valores defendidos pelo Organismo? (alínea d.)? (Existem, neste organismo, algumas referências, com suporte documental ou não, acerca do histórico da construção destes valores?)
4. Que mecanismos são mobilizados, para ajustar a visão, missão e valores, às mudanças do ambiente externo? (Gostaria que se referisse concretamente a esses mecanismos e me dissesse como é feita a adaptação necessária. Está a lembrar-se de alguns exemplos concretos ou situações em que tivesse havido necessidade de reajustar a missão do organismo?) (alínea e.)
5. De que forma transmite a visão, missão e valores aos colaboradores? (alínea f.)
6. E no que respeita aos cidadãos/clientes, de que forma é que essa visão organizacional, missão e valores, é transmitida? (alínea f.) (refira-me, dentro do possível, situações concretas, suportadas por exemplos).

<sup>23</sup> Este guião deve ser adoptado ao contexto organizacional.

<sup>24</sup> Director-Geral; Presidente ou equivalente.

<sup>25</sup> Adiante designado por organismo ou OX.

### Sub-critério 1.3

TEMA: “SISTEMAS DE MOTIVAÇÃO E DE APOIO AOS COLABORADORES”.

7. Gostaria que me caracterizasse o seu estilo de liderança, tendo em conta os vários exemplos que se seguem (pedir exemplos concretos de situações e formas de actuação, que constituam evidências para o preenchimento da grelha de AA).

ACÇÕES	EXEMPLOS
<b>Lidera através do exemplo</b> (Ao servir, eventualmente, de exemplo a seguir, que valores considera fundamentais transmitir?)	
<b>Demonstra empenho no processo de mudança</b> (Como? De que forma?)	
<b>Aceita críticas construtivas</b> (Da parte de quem? Está previsto algum procedimento ou a abertura a sugestões da parte dos serviços? Especificar.)	
<b>Aceita sugestões de melhoria</b> (Pontualmente, ou existem, no organismo procedimentos instituídos para o efeito? Quem apresenta, normalmente, essas sugestões? Apenas as chefias?)	
<b>Delega competências e responsabilidades</b> (Em que circunstâncias? Considera que tem, no seu organismo, pessoas suficientemente competentes para que possa delegar? Existem áreas ou assuntos que nunca delegaria?)	
<b>Estimula a iniciativa das pessoas</b> (Como? De que forma?)	
<b>Encoraja a confiança mútua e o respeito</b> (Especifique, concretamente, como isso é feito.)	
<b>Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança</b> (Que iniciativas ou situações concretas são feitas a nível organizacional?)	

<b>Promove acções de formação</b> (Existe um plano de formação? O mesmo é cumprido? São definidas as competências estratégicas? As mesmas são tidas em consideração no plano de formação? Que prioridades estabelece neste domínio?)	
<b>Reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas</b> (Que medidas são tomadas para incentivar o esforço individual e compensar um trabalho bem executado? Em que medida têm surgido situações dignas de mérito? Tende a reconhecer mais o mérito individual ou do grupo?)	
<b>Em que medida adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações</b> (Poderá contar-nos situações concretas exemplificativas?)	

8. De que forma participa no processo de mudança do organismo (OX)?

ACÇÕES	EXEMPLOS
<b>Participação em acções de formação no âmbito da Qualidade</b> (Que prioridade é dada à formação, neste domínio? A quem? Já participou em alguma acção de formação nesta área concreta?)	
<b>Participação no Grupo de Auto-Avaliação</b> (Que tipo de participação consideraria ideal? Em que situações concretas da auto-avaliação considera que seja mais importante a participação do gestor de topo? Em que medida esta participação poderá ser delegada?)	
<b>Participação em seminários para actualização de conhecimentos</b> (De que forma organiza e gere o seu tempo, a fim de poder frequentar este tipo de eventos?)	
<b>Envolvimento directo nas actividades de execução da Política</b> (Poderá dar-nos alguns exemplos concretos, que ilustrem esse envolvimento?)	

9. Que tipo de iniciativas desenvolve de forma a motivar as pessoas:

ACÇÕES	EXEMPLOS
<b>Diálogo interno</b> (Proximidade com os colaboradores; porta aberta; contactos informais, etc. Indicar situações em que o diálogo interno é estabelecido e circuitos existentes.)	
<b>Reuniões periódicas</b> (Com quem, especificamente? Em que medida considera que as reuniões constituem uma forma de motivar os colaboradores?)	
<b>Grupos de trabalho para identificação de processos críticos e desenvolvimento de propostas de solução</b> (Em que circunstâncias reconhece a necessidade de criação destes grupos? Poderá dar-nos alguns exemplos?)	
<b>Delegação de competências</b> (Em que circunstâncias o tem feito? Na sua experiência, os colaboradores estão, realmente, receptivos a que se delegue neles certas competências, considerando-as uma fonte de motivação? Acha que eles têm as competências necessárias para a delegação?)	
<b>Responsabilização das pessoas pelo trabalho</b> (Em que medida aprova o princípio de "quem faz assina"? Que vantagens/desvantagens tem encontrado nesta iniciativa de gestão? Na sua experiência, o que tem impedido a responsabilização directa do colaborador pelo seu próprio trabalho?)	

10. Incentivos que utiliza para promover a criatividade e o desempenho das pessoas:

ACÇÕES	EXEMPLOS
<b>Flexibilidade de horário</b> (Em que circunstâncias a organização permite a laboração em horário flexível?)	
<b>Reconhecimento público do mérito individual</b> (Divulgação do resultado do trabalho, entrega de distinção pelo mérito do trabalho.)	
<b>Reconhecimento público do mérito de grupos de trabalho/equipas</b> (Divulgação do resultado do trabalho, entrega de distinção pelo mérito do trabalho.)	
<b>Participação em seminários e/ou em acções de formação.</b>	
<b>Outros ...</b>	

#### Sub-critério 1.4

TEMA: “GESTÃO DAS RELAÇÕES COM O PODER POLÍTICO E COM AS OUTRAS PARTES INTERESSADAS”

11. Gostaria que me falasse, de uma maneira geral, como são as relações do organismo com o poder político. (Justificar, dentro do possível, as considerações feitas a este respeito).
12. E no que respeita às outras partes interessadas, como definiria os relacionamentos? (Com os cidadãos, clientes, fornecedores, etc., justificar, dentro do possível, a opinião veiculada a respeito da qualidade destes relacionamentos).
13. De que forma gere as relações do Organismo com o poder político? (suportar a resposta, se possível, por situações e exemplos concretos).
14. Classifique de 1 a 5 a qualidade das relações existentes entre o OX e o poder político? (5 = muito bom; 4 = bom; 3 = satisfatório; 2 = pouco satisfatório; 1 = mau)  
(Justifique o nível de pontuação atribuído. No caso da classificação se situar no nível médio ou inferior, o que tem contribuído, concretamente, para dificultar as relações? No caso de pontuação superior, o que permite classificá-las, de facto, como exemplares?)
15. De que forma o nível político (tutela) está envolvido no estabelecimento dos resultados a atingir pelo OX?
16. Como promove a imagem do OX? (Indicar eventuais medidas/iniciativas concretas relativas à promoção, tanto da imagem interna da organização dentro da Administração Pública, como da imagem externa).

## **Critério 2: Planeamento e estratégia**

### **Sub-critério 2.1**

TEMA: “NECESSIDADES PRESENTES E FUTURAS DAS PARTES INTERESSADAS”

17. Gostaria que me falasse, em primeiro lugar, das partes interessadas nesta organização. Quem são elas? E quais as suas necessidades presentes e futuras? (Se possível, suportar a opinião com casos ou situações concretas que estiveram na base ou motivaram essas necessidades).
18. Existe algum documento estratégico ou de suporte ao planeamento, que identifique as partes interessadas do OX? (alínea a) (Em caso afirmativo, quem, dentro do organismo, tem conhecimento da sua existência?)
19. De que forma é obtida informação sobre o ambiente externo? (Alterações jurídicas, económicas, políticas, ecológicas, etc.) Existem mecanismos sistemáticos de recolha de informação? Quais? (alínea c)
20. De que forma avalia a qualidade da informação, provinda do ambiente externo, e que procedimentos ou mecanismos de auscultação são utilizados para a recolha da informação? (alínea d)

Dos mecanismos abaixo mencionados, indique a frequência com que os utiliza e o grau de utilidade, que têm revelado, para o OX. Justifique (O nível 1 diz respeito ao menos frequente/útil e o nível 5 ao mais frequente/útil).

MECANISMOS DE AUSCULTAÇÃO	FREQUÊNCIA	UTILIDADE
Reuniões interministeriais		
Inquéritos regulares		
Sistema de sugestões (internas e/ou externas)		
Sistema de reclamações		
Almoços de trabalho		

Justificação (indicar apenas as questões mais relevantes a respeito da frequência e da utilidade dos mecanismos, referenciados acima):

### **Sub-critério 2.3**

TEMA: “IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEAMENTO E DA ESTRATÉGIA, A NÍVEL ORGANIZACIONAL”

21. Quais os canais de comunicação utilizados para a divulgação dos objectivos e do Plano de Actividades? (Indicar meios de comunicação utilizados e se está previsto, de forma instituída, o *feedback* da parte dos colaboradores)

22. Que medidas e acções são tomadas, no processo de implementação do planeamento e estratégia no OX?

ACÇÕES	EXEMPLOS
<b>Negociação com os gestores intermédios relativamente às prioridades</b> (Como é que é feita essa negociação?)	
<b>Negociação com os colaboradores relativamente às prioridades</b> (De que forma?)	
<b>Consenso interno</b> (Estão previstas formas específicas de criação de consensos?)	
<b>Estabelecimento de um calendário</b> (Quem participa e colabora da feitura deste?)	
<b>Definição de responsabilidades</b> (Como é que é feita? Os colaboradores são auscultados? Que nível de responsabilidade é atribuída ao colaborador individualmente e/ou à sua equipa? Por exemplo, no caso de uma iniciativa cujos resultados não foram bem sucedidos, quem é verdadeiramente responsabilizado?)	
<b>Articulação dos objectivos com os processos-chave</b> (De que forma está prevista esta articulação?)	
<b>Outros.</b> Quais?	

23. Que métodos são utilizados para medir o desempenho do Organismo? Como é que avalia o grau de cumprimento dos objectivos?

24. Em que medida existe um controlo entre objectivos programados e resultados atingidos? Quais são os indicadores específicos para a medição do desempenho do OX?

**Muito obrigado pela sua colaboração.**

## Atitudes comunicacionais na situação de entrevista<sup>26</sup>

ATITUDES	DESCRIÇÃO	EFEITOS NO INTERLOCUTOR
AVALIAÇÃO	<p>— Implica a emissão de um ponto de vista moral e subjectivo, em que está subjacente um julgamento (de aprovação ou de reprovação) sobre outro. Manifesta o desejo de controlar o comportamento presente e futuro do receptor.</p> <p>Exemplos: “Um colaborador verdadeiramente competente não tem dúvidas desse tipo ...”; “Não devia ter feito isso”.</p>	<p>— Aumenta a tensão entre os comunicadores.</p> <p>— Aumenta a agressividade.</p> <p>— Activa os mecanismos de defesa do receptor.</p> <p>— Endurece posições.</p> <p>— Reduz a capacidade de comunicação.</p>
INTERPRETAÇÃO	<p>— Diz respeito à explicitação das razões que se considera estarem subjacentes ao comportamento ou atitude do interlocutor, ou na interpretação do sentido que a comunicação tem para aquele que escuta. A explicação que é dada implica, muitas vezes, uma distorção do conteúdo da mensagem.</p> <p>Exemplos: “Você não deu a devida atenção a este assunto, porque sempre esteve contra ...”; “Você não consegue estar de acordo connosco, porque tem um vínculo afectivo muito forte a esse serviço ...”.</p>	<p>— O emissor da mensagem sente-se objecto de uma análise interpretativa e, por conseguinte, o seu ego sente-se agredido.</p> <p>— Aumenta a resistência à comunicação.</p>
ORIENTAÇÃO	<p>— Traduz-se em dar, explícita ou implicitamente instruções ou directivas ao interlocutor, no sentido de o levar a assumir determinados comportamentos, que representarão uma solução para os seus problemas.</p> <p>Apenas se aconselha uma atitude de orientação, nos casos em que a mesma é requerida pelo outro, e se tem um conhecimento suficiente do assunto em evidência. Caso contrário, as soluções tendem a ter um carácter imediatista, traduzindo a intenção de controlar o comportamento futuro do receptor ou a introduzir sentimentos de dependência.</p> <p>Exemplos: “Se fosse a si, fazia desta maneira ...”; “A solução é ...”; “A minha opinião é ...”.</p>	<p>— Imposição da autoridade.</p> <p>— Aumenta a quantidade de informação.</p> <p>— Existe a tendência do receptor sentir que a resposta carece de fundamento.</p> <p>— Tendência à criação de resistências às mensagens do emissor.</p>
APOIO	<p>— Traduz-se num apoio moral e visa encorajar, consolar, proporcionar uma compensação afectiva, com o objectivo de criar um clima de relacionamento afectivamente concordante com o receptor.</p> <p>Exemplos: “Concordo”; “Também já passei por isso”; “Deixe lá, não há-de ser nada ...”.</p>	<p>— Tende a manter ou intensificar, o clima de afectividade.</p> <p>— Incrementa a tendência para o conformismo.</p> <p>— Favorece o estado de dependência psicológica.</p>

<sup>26</sup> Esquema baseado em Porter.

ATITUDES	DESCRIÇÃO	EFEITOS NO INTERLOCUTOR
EXPLORAÇÃO OU INVESTIGAÇÃO	<p>— Consiste em pedir e recolher informações sobre o que foi expresso pelo interlocutor ou sobre outros elementos relacionados com a situação presente. Exprime a necessidade de saber algo mais.</p> <p>Exemplos: “Poderia aprofundar melhor essa questão, uma vez que ela é essencial para ...”. “Poderia explicitar melhor isso?”; “Precisava de saber algo mais sobre isso ...”.</p>	<p>— O interlocutor poderá fornecer mais informação ou então, esconder informações a partir da altura em que se sente alvo de investigação.</p>
COMPREENSÃO	<p>— Reflecte um esforço para compreender verdadeiramente o problema, tal como ele é vivido pelo o outro, centrando-se nos sentimentos deste sem, contudo, se deixar afectar por eles.</p> <p>Esta atitude facilita o prosseguimento do interlocutor, uma vez que este sente receptividade e empatia da parte do outro.</p> <p>A compreensão é conseguida pela reformulação das ideias ou pensamentos do interlocutor, e caracteriza-se por uma centração da comunicação no aqui e agora.</p> <p>Exemplo: “Então, como é que as coisas estão a correr agora? ...”.</p>	<p>— Centra-se no receptor.</p> <p>— Reduz a intensidade do estado afectivo.</p> <p>— Incrementa a capacidade de análise, fazendo apelo a uma atitude de racionalidade.</p> <p>— Aprofunda a comunicação entre os interlocutores.</p>

## Questionário<sup>27</sup> de diagnóstico para gestores intermédios<sup>28</sup>

Identificação da Organização:

Identificação do Departamento:

Data:

### Critério 1: Liderança

#### Sub-critério 1.2

1. No nível de gestão a que pertence, reconhece a existência dos mecanismos abaixo identificados? Quais? (assinale com uma cruz).

Clara definição das funções, responsabilidades e autonomia.	
Objectivos mensuráveis.	
Sistema de informação para a gestão.	
Auditorias internas e/ou avaliações.	
Ferramentas de gestão para os projectos e equipas de trabalho.	
Sistema de Gestão da Qualidade Total.	
Sistema operacional de medição do desempenho. (ex.: Balanced Score Card, ISO 9001)	

2. Considera que as suas funções e responsabilidades, bem como o seu grau de autonomia estão perfeitamente definidos?

3. Participou no processo de definição dos objectivos para o Departamento<sup>29</sup> que dirige?

SIM

☐

NÃO

☐

<sup>27</sup> Este questionário deve ser adaptado ao contexto organizacional.

<sup>28</sup> A gestão intermediária correspondente aos dirigentes de Direcções de Serviços ou Departamentos e de Divisões ou Unidades.

<sup>29</sup> Adiante designado por Departamento ou DX.

### Sub-critério 1.3

4. Até que ponto considera importante demonstrar, na sua actividade, os seguintes estilos de liderança (pedir exemplos concretos que constituam evidências para o preenchimento da grelha da AA)?

ACÇÕES	POUCO IMPORTANTE	IMPORTANTE	MUITO IMPORTANTE
Lidera através do exemplo.			
Demonstra empenho no processo de mudança.			
Aceita críticas construtivas.			
Aceita sugestões de melhoria.			
Delega competências e responsabilidades.			
Estimula a iniciativa das pessoas.			
Encoraja a confiança mútua e o respeito.			
Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança.			
Promove acções de formação.			
Reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas.			
Adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações em causa.			

5. De que forma participa no processo de mudança do DX?

ACÇÕES	NUNCA	ALGUMAS VEZES	FREQUENTEMENTE
Participação em acções de formação no âmbito da Qualidade.			
Participação no Grupo de Auto-Avaliação.			
Participação em seminários para actualização de conhecimentos.			
Envolvimento directo nas actividades de execução da Política.			

6. Que tipo de iniciativas considera relevante para a motivação das pessoas:

ACÇÕES	POUCO RELEVANTE	RELEVANTE	MUITO RELEVANTE
Diálogo interno (proximidade com os colaboradores; porta aberta; contactos informais).			
Reuniões periódicas.			
Grupos de trabalho para identificação de processos críticos e desenvolvimento de propostas de solução.			
Delegação de competências.			
Responsabilização das pessoas pelo trabalho (ex.: quem faz assina).			
Reuniões periódicas.			

7. Relativamente à promoção da criatividade e do desempenho das pessoas, avalie, por ordem de importância, os seguintes incentivos:

ACÇÕES	POUCO IMPORTANTE	IMPORTANTE	MUITO IMPORTANTE
Flexibilidade de horário.			
Reconhecimento público do mérito individual (divulgação do resultado do trabalho, entrega de distinção pelo mérito do trabalho).			
Reconhecimento público do mérito de grupos de trabalho/equipas.			
Participação em seminários.			
Participação em acções de formação.			

## **Critério 2: Planeamento e estratégia**

### **Sub-critério 2.2**

8. O planeamento das actividades e a definição da estratégia para o DX é feita com base em:

Plano de Actividades do Organismo.	
Sugestões dos colaboradores.	
Necessidades e expectativas dos cidadãos/clientes.	
Sugestões de outras partes interessadas*.	
<i>Outros. Quais?</i>	

\* Fornecedores, outros departamentos do organismo, parceiros.

### **Sub-critério 2.3**

9. No processo de implementação do planeamento e estratégia no DX que medidas são tomadas?

Negociação com os colaboradores relativamente às prioridades.	
Consenso interno.	
Estabelecimento de um calendário.	
Definição de responsabilidades.	
Articulação dos objectivos com os processos-chave.	
Criação de canais de comunicação interna para divulgação dos objectivos e planos do DX.	
Criação de indicadores para medição do desempenho do DX.	
Avaliação do grau de cumprimento dos objectivos.	
<i>Outros. Quais?</i>	

### **Critério 3: Gestão das pessoas**

#### **Sub-critério 3.1**

10. Considera que a política de gestão de recursos humanos existente no Organismo está adequada às necessidades do DX?

Pouco adequada	Adequada	Muito adequada
----------------	----------	----------------

11. Possui os recursos humanos necessários para alcançar os objectivos definidos para o DX?

SIM ☐ NÃO ☐

- a. Em caso de resposta negativa, o que falta?

Pessoas	
Qualificações	

- b. Em caso de resposta afirmativa, considera que com os recursos humanos de que dispõe conseguiriam produzir mais?

SIM ☐ NÃO ☐

12. De que forma analisa as carências, actuais e futuras, dos recursos humanos existentes no DX?

Inquéritos aos colaboradores.	
Avaliação do desempenho do Departamento.	
Outros. Quais?	

13. Tendo em vista premiar o mérito dos colaboradores, o DX possui mecanismos informais para reconhecer o desempenho excepcional?

SIM ☐ NÃO ☐

- a. Em caso de resposta afirmativa, quais são esses mecanismos informais?

---

---

14. Quando faz o planeamento das actividades tem em conta o desenvolvimento profissional dos seus colaboradores? Em caso de resposta afirmativa, que factores são ponderados nesse processo?

Competências actuais.	
Satisfação das necessidades e expectativas dos colaboradores.	
Desenvolvimento de competências.	
Conciliação da vida profissional e familiar dos colaboradores.	

15. De que forma conhece as necessidades e expectativas dos seus colaboradores?

Contacto profissional.	
Contacto pessoal.	
Inquéritos.	

### Sub-critério 3.2

16. Como é feita a gestão do desenvolvimento de carreiras?

Formação complementar para actualização de competências.	
Formação para aquisição de novas competências.	
Documentação técnica da actividade do DX divulgada aos colaboradores.	
<i>Outros. Quais?</i>	

17. Quais as iniciativas levadas a cabo para desenvolver aptidões e novas competências dos colaboradores do DX?

Formação interna.	
Formação externa.	
Acções de sensibilização para a qualidade.	
Acções para o desenvolvimento de capacidades interpessoais para lidar com os cidadãos/clientes.	

18. De que forma é elaborado o plano de formação?

Necessidades organizacionais.	
Necessidades pessoais.	
Proposta do Departamento de formação.	
Proposta do Director do DX.	
Proposta do colaborador.	
Consenso.	

19. Como são acompanhados os novos colaboradores?

Reunião para apresentação.	
Manual de acolhimento.	
Formação inicial para novos colaboradores sobre as competências para que foi recrutado.	

20. Considera benéfica a mobilidade dos trabalhadores?

SIM ☐ NÃO ☐

21. Já autorizou algum tipo de mobilidade aos seus colaboradores? De que tipo?

Mobilidade interna.	
Mobilidade externa (dentro da AP portuguesa).	
Mobilidade para organismos internacionais.	

### Sub-critério 3.3

22. Com que frequência os colaboradores são envolvidos nas actividades de melhoria?

	NUNCA	ALGUMAS VEZES	FREQUENTEMENTE
Grupos de Qualidade/Círculos/Grupos de trabalho para identificação de processos críticos e desenvolvimento de soluções.			
Participação activa das pessoas através de instrumentos de comunicação interna (ex.: <i>newsletter</i> ).			
Reuniões de <i>brainstorming</i> .			
Sistemas de sugestões.			
Negociação com as pessoas sobre os objectivos do DX.			
Participação das pessoas na definição de planos e estratégias.			

23. De que modo os colaboradores são responsabilizados?

Objectivos individuais definidos com o Director do DX.	
Delegação de competências.	
Avaliação de desempenho.	

24. Enquanto Director o seu desempenho é avaliado?

SIM ☐ NÃO ☐

No caso de resposta afirmativa:

Com que periodicidade? \_\_\_\_\_

## **Critério 5: Gestão dos processos e da mudança**

### **Sub-critério 5.1**

25. Na sequência de detecção de falhas nos circuitos dos processos, com que frequência são tomadas as seguintes medidas?

<b>PLANEAMENTO DA MUDANÇA</b>	<b>NUNCA</b>	<b>ALGUMAS VEZES</b>	<b>FREQUENTEMENTE</b>
Constituição de grupos de trabalho para identificação das falhas e desenvolvimento de propostas de soluções.			
Redefinição do circuito ao nível do Director de Serviços/Chefe de Divisão.			
Reuniões de trabalho ( <i>brainstorming</i> ) com os colaboradores para encontrar soluções.			
Participação de outros departamentos da Organização na definição de circuitos adequados aos resultados pretendidos.			
<i>Outros. Quais?</i>			

26. Após a definição de novos procedimentos existe avaliação dos resultados?

SIM ☐ NÃO ☐

27. Na adopção de novos procedimentos são definidas responsabilidades individuais dos colaboradores da Direcção de Serviços/Divisão relativamente às tarefas e aos resultados esperados?

SIM ☐ NÃO ☐

### **Sub-critério 5.3**

28. Existe uma cultura de resistência à mudança no DX?

SIM ☐ NÃO ☐

29. Enquanto Director do DX como incentiva os seus colaboradores a participar no processo de mudança?

---

30. De que forma prepara os seus colaboradores para a mudança/melhoria contínua?

QUALIFICAÇÃO DOS COLABORADORES	SIM	NÃO
Adequação das pessoas às novas competências.		
Acções de formação para o uso das novas tecnologias de informação e comunicação.		
Acções de sensibilização para a Qualidade.		
Outros. Quais?		

31. Já realizou acções de *benchmarking* com serviços que prosseguem missões idênticas noutros organismos?

SIM ☐

NÃO ☐

32. Possui os recursos necessários para promover a modernização e a inovação no DX?

SIM ☐

NÃO ☐

Em caso de resposta negativa, o que falta?

Recursos humanos qualificados.	
Recursos tecnológicos.	
Recursos financeiros.	
Formação para os colaboradores.	
Formação.	
Autonomia de gestão.	

33. Quem participa no planeamento das mudanças?

---

34. Como avalia o processo de modernização do DX?

---

**Muito obrigado pela sua colaboração.**

## Questionário de diagnóstico para colaboradores<sup>30</sup>

### Instruções de resposta ao questionário:

Este questionário versa um conjunto de temáticas relativas ao modo como o colaborador percebe a organização.

É de toda a conveniência que responda com o máximo de rigor e honestidade, pois só assim é possível à sua organização apostar numa melhoria contínua dos serviços que presta.

A auscultação do colaborador constitui, ainda, uma forma de conhecer a sua percepção acerca da organização.

Não **há respostas certas ou erradas** relativamente a qualquer dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal e sincera.

Este questionário é de natureza **confidencial**. O tratamento deste, por sua vez, é efectuado de uma forma global, não sendo sujeito a uma análise individualizada, o que significa que o **anonimato** do colaborador é respeitado.

As questões serão colocadas de forma aberta ou fechada. No caso das questões do tipo fechado, as respostas são dadas, em alguns casos, numa escala de 1 a 5, correspondendo 1 a “Muito insatisfeito” e 5 a “Muito satisfeito”. Para responder basta colocar uma cruz (X) por cima do número indicativo da sua posição pessoal no respectivo item, tal como está exemplificado no exemplo abaixo.

Por exemplo:

Para a pergunta: “Encontra-se globalmente satisfeito para com a organização em que trabalha?”

Deverá colocar um X por cima do local correspondente à sua opinião:

MUITO INSATISFEITO	INSATISFEITO	NEM SATISFEITO, NEM INSATISFEITO	SATISFEITO	MUITO SATISFEITO
1	2	3	4	5

<sup>30</sup> Este questionário deve ser adaptado ao contexto organizacional.

Identificação da Organização:

Data:

## **Critério 1: Liderança**

### **Sub-critério 1.1**

1. Qual pensa que seja a missão\* da Organização<sup>31</sup> onde trabalha?

(\*A razão de ser de uma organização.)

2. Conhece a visão\* formulada para esta Organização? Em caso afirmativo, explicita-a em traços gerais e diga-nos como teve conhecimento dessa visão?

(\*Fotografia do futuro. O que a organização pretende fazer e alcançar a médio e longo prazo.)

3. Contribuiu de alguma forma para a construção da missão e visão desta Organização? Em caso afirmativo, de que forma?

4. Na sua opinião, quais os valores essenciais defendidos pelo OX (explicita, dentro do possível, com exemplos concretos)?

5. De que forma tem tomado conhecimento desses valores (painel, reunião, intranet, outros)?

6. Já, alguma vez, foi solicitada a sua opinião sobre determinados valores vigentes na organização?

SIM ☐ NÃO ☐

Em caso afirmativo, explicita os valores em causa e a forma como deu o seu contributo nesta questão.

7. No seu entender, quais os objectivos estratégicos do Departamento<sup>32</sup> onde desempenha funções?

<sup>31</sup> Adiante designado por OX ou Organização.

<sup>32</sup> Adiante designado por DX ou Departamento.

### Sub-critério 1.3

8. No quadro que se segue, são equacionadas várias acções que caracterizam a actividade de liderança. Classifique cada uma dessas acções de liderança relativamente ao seu gestor de topo, colocando um **X** na coluna que melhor exprime a sua opinião neste domínio, correspondendo o **nível 1 à discordância em absoluto** e o **5 ao nível máximo de concordância** com o factor.

Se não puder pronunciar-se acerca de qualquer daquelas acções, por desconhecer se a referida acção se aplica ou não a este caso específico, marque a sua resposta na coluna “Desconheço”.

O gestor de topo ...

ACÇÕES	DESCONHEÇO	DISCORDO PLENAMENTE (1)	2	3	4	CONCORDO PLENAMENTE (5)	EXEMPLOS
Lidera através do exemplo.							
Demonstra empenho no processo de mudança.							
Aceita críticas construtivas.							
Aceita sugestões de melhoria.							
Delega competências e responsabilidades.							
Estimula a iniciativa das pessoas.							
Encoraja a confiança mútua e o respeito.							
Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança.							
Promove acções de formação.							
Reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas.							
Adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações em causa.							

## **Critério 2: Planeamento e estratégia**

### **Sub-critério 2.2**

9. Alguma vez participou no processo de elaboração do plano de actividades do OX? Em caso afirmativo, em que consistiu esse contributo, especificamente?

---

---

10. No processo de definição do planeamento e estratégia considera que foram atendidas as suas necessidades e expectativas? Justifique, dentro do possível, a sua resposta.

---

---

### **Sub-critério 2.3**

11. Foi solicitada a sua opinião relativamente ao estabelecimento dos objectivos e prioridades do DX? Houve negociação? Considera que a sua opinião foi importante?

---

---

## **Critério 3: Gestão das pessoas**

### **Sub-critério 3.2**

12. Quando iniciou funções no DX beneficiou de:

<b>GESTÃO DO RECRUTAMENTO</b>	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>
Manual de acolhimento		
Formação inicial		

13. No que respeita à gestão e desenvolvimento de carreiras no seu OX, de quais é que beneficiou?

<b>GESTÃO DO DESENVOLVIMENTO DE CARREIRAS</b>	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>
Mobilidade interna		
Mobilidade externa		
Formação para aquisição de novas competências		

<b>GESTÃO DO DESENVOLVIMENTO DE CARREIRAS</b>	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>
Formação complementar para actualização de competências.		
Política de pessoal que permita o desenvolvimento do criativo das pessoas.		
Documentação técnica da actividade do DX divulgada aos colaboradores.		

14. Em que tipo de acções participou nos últimos cinco anos?

<b>DESENVOLVIMENTO DE APTIDÕES E COMPETÊNCIAS</b>	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>
Formação sobre Qualidade.		
Desenvolvimento de aptidões e capacidades interpessoais para lidar com os cidadãos/clientes.		
Formação profissional no posto de trabalho.		
Formação através do <i>e-Learning</i> .		

### Sub-critério 3.3

15. Já alguma vez avaliou o seu Chefe directo?

SIM ☐ NÃO ☐

No caso de resposta afirmativa, de que forma e com que periodicidade?

---

16. Considera que a sua avaliação teve repercussões positivas ao nível da gestão no DX?

<b>NÃO, TEVE REPERCUSSÕES NEGATIVAS</b>	<b>NÃO SURTIU EFEITOS, NEM POSITIVOS, NEM NEGATIVOS</b>	<b>SIM, TEVE REPERCUSSÕES POSITIVAS</b>
1	2	3

17. Considera que tem autonomia necessária para desempenhar as suas funções actuais?

NÃO, TENHO AUTONOMIA SUFICIENTE	TENHO ALGUMA AUTONOMIA, MAS NÃO A SUFICIENTE	TENHO AUTONOMIA SUFICIENTE
1	2	3

Justifique a sua resposta, apontando as razões que lhe permitem afirmar a existência ou não de autonomia nas suas funções.

---



---

18. Tem competência para assinar os documentos abaixo identificados, quando os mesmos são feitos por si?

DOCUMENTOS	SIM	NÃO
Informação de Serviço		
Nota Interna		
Circular		
Fax		
Ofício		
Trabalho realizado individualmente		

19. O seu Chefe tem delegado em si a responsabilidade pela execução de tarefas?

NUNCA	ALGUMAS VEZES	SEMPRE
1	2	3

Em caso afirmativo, em que circunstâncias?

---



---

20. Em que medida considera que existam os mecanismos abaixo identificados, no seu DX?  
Considere o **nível 1** correspondente ao nível nulo de aplicação do factor e o **nível 5** referente ao nível máximo de aplicação.

Exemplo: “Negociação com as pessoas sobre os objectivos do DX”. Se não existe, classifique em 1, se existe de forma absoluta e satisfatória classifique no nível 5.

<b>RESPONSABILIZAÇÃO E ENVOLVIMENTO</b>	<b>DESCONHEÇO</b>	<b>NÃO SE APLICA (1)</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>APLICA-SE TOTALMENTE (5)</b>
Negociação com as pessoas sobre os objectivos do DX.						
Cultura de abertura, não hierárquica, de comunicação e diálogo.						
Sistemas de sugestões ou de participação para recolha de contributos para os processos de melhoria.						
Grupos de Qualidade/ /Círculos/Grupos de trabalho para identificação de processos críticos e desenvolvimento de soluções.						
Participação activa das pessoas através de instrumentos de comunicação interna (ex.: <i>newsletter</i> ).						
Envolvimento das pessoas na concepção dos processos.						
Envolvimento das pessoas na identificação e implementação dos processos de melhoria.						
Consenso entre colaboradores e gestor sobre os objectivos a atingir do DX.						

**Muito obrigado pela sua colaboração.**

## Questionário de satisfação para cidadãos/clientes<sup>33</sup>

Identificação da Organização:

Data:

A procura da melhoria contínua, com vista a uma cada vez **melhor prestação do serviço público**, é o principal compromisso estabelecido na nossa organização.

Por conseguinte, a sua opinião é fundamental para que possamos criar novas alternativas e oferecer um atendimento cada vez mais eficaz.

**Não há respostas certas ou erradas** relativamente a qualquer dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal e sincera.

Este questionário é de natureza **confidencial e anónima**.

***A sua colaboração é fundamental para prestarmos um serviço de Qualidade***

Ao preencher o questionário tenha em conta que o grau de satisfação:

1 = Muito Insatisfeito; 2 = Insatisfeito; 3 = Nem Satisfeito, Nem Insatisfeito; 4 = Satisfeito e 5 = Muito Satisfeito.

N.º	Indicador	Grau de Satisfação					O que falta para que o seu grau de satisfação seja 5?
		1	2	3	4	5	
1.	Modo de prestação do serviço <sup>34</sup> .						
2.	Tempo de resposta às solicitações.						
3.	Cortesia e igualdade do atendimento.						
4	Receptividade.						
5	Simplificação dos formulários (clareza da linguagem, acessibilidade, facilidade de preenchimento).						
6	Clareza da informação.						
7.	Acessibilidade à informação.						
8.	Atendimento telefónico.						
9.	Eficácia da Linha Azul.						
10.	Terminais de acesso descentralizado aos serviços (Ex.: PACs; Lojas do Cidadão, Quiosques, etc.)						

<sup>33</sup> Este questionário deve ser adoptado ao contexto organizacional.

<sup>34</sup> Importa referir de forma individualizada os serviços/produtos produzidos pela organização ou departamento que está a ser avaliada(o).

Indicador		Grau de Satisfação					O que falta para que o seu grau de satisfação seja 5?
		1	2	3	4	5	
11.	Horários de abertura e tempos de espera.						
12.	Localização (proximidade de transportes públicos, estacionamento, etc.).						
13.	Serviços disponíveis <i>on-line</i> .						
14.	Informação <i>on-line</i> disponível no <i>website</i> .						
15.	Contacto por via electrónica.						
16.	Resposta às solicitações por correio electrónico.						
17.	Variedade de formulários disponíveis no <i>Website</i> .						
18.	Envio directo de formulários por via electrónica.						
19.	Meios de pagamento acessíveis (ex.: Multibanco).						
20.	Sistemas automatizados e interactivos de divulgação das actividades.						
21.	Aplicação de medidas correctivas em função das sugestões e reclamações dos cidadãos.						
22.	Tempo de resposta às reclamações.						
23.	Satisfação global com o desempenho da organização/departamento.						
24.	Envolvimentos dos cidadãos na concepção dos produtos e serviços e no processo de tomada de decisão.						
25.	Incentivos aos utentes para se organizarem (ex.: comissões de utentes).						
26.	Alguma vez foi questionado(a) sobre o tipo de serviços/produtos que deseja?						
	Observações:						

**Muito obrigado pela sua colaboração.**

Identificação (opcional):

Idade: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_ Profissão: \_\_\_\_\_ Habilitações: \_\_\_\_\_

## Questionário<sup>35</sup> de satisfação para serviços/clientes<sup>36</sup>

Identificação da Organização:

Data:

Uma organização pública de qualidade tem como parte integrante do processo de auto-avaliação a auscultação das necessidades e do nível de satisfação dos seus clientes internos, isto é, a auscultação dos Departamentos e Divisões que beneficiam, de alguma forma, da actividade do serviço objecto de avaliação.

O serviço ao cliente interno traz benefícios para todos os envolvidos. Num primeiro momento permite a melhoria das relações de trabalho e de ambiente entre departamentos, mas, sobretudo, resulta numa melhoria substancial e qualitativa do serviço prestado ao cliente interno e, consequentemente, ao cliente externo.

**Não há respostas certas ou erradas** relativamente a qualquer dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal e sincera.

Este questionário é de natureza **confidencial e anónima**.

***A sua colaboração é fundamental para o sucesso deste projecto!***

---

<sup>35</sup> Este questionário deve ser adaptado ao contexto organizacional.

<sup>36</sup> Especificar o serviço/cliente da organização que está a ser avaliada. Pode ser um departamento da própria organização ou um organismo externo.

Ao preencher o questionário tenha em conta o grau de satisfação:

1 = Muito Insatisfeito; 2 = Insatisfeito; 3 = Pouco Satisfeito; 4 = Satisfeito e 5 = Muito Satisfeito

N.º	Indicador	Grau de Satisfação					O que falta para que o seu grau de satisfação seja 5
		1	2	3	4	5	
1.	Modo de prestação do serviço X <sup>37</sup> .						
2.	Tempo de resposta às solicitações.						
3.	Cortesia no atendimento.						
4.	Acessibilidade à informação.						
5.	Qualidade da Informação disponibilizada.						
6.	Meios expeditos na prestação do serviço (ex.: uso das TIC) .						
7.	Atendimento telefónico.						
8.	Atendimento por e-mail.						
9.	Processos expeditos na resposta às solicitações.						
10.	Resultados do serviço/produto.						
11.	Avaliações periódicas para aferir o índice de satisfação.						
12.	Consulta aos clientes (participação em decisões, melhorias ao serviço, etc.).						
13.	Satisfação global com o desempenho da organização/departamento que está a ser avaliada(o).						
14.	Observações:						

Este questionário depende do tipo de serviços/produtos prestados aos outros Departamentos (internos ou externos) à organização, pelo que têm de ser especificados os indicadores que caracterizam os serviços/produtos em termos de requisitos dos clientes (o seu ponto óptimo de satisfação).

**Muito obrigado pela sua colaboração.**

<sup>37</sup> Importa referir de forma individualizada os serviços/produtos produzidos pelo Organismo.

## Questionário de satisfação dos colaboradores<sup>38</sup>

Identificação da Organização:

Data:

### Instruções de resposta ao questionário:

Este questionário versa um conjunto de temáticas relativas ao modo como o colaborador percepciona a organização de modo a aferir o grau de satisfação com a organização e de motivação sobre as actividades que desenvolve.

É de toda a conveniência que responda com o máximo de rigor e honestidade, pois só assim é possível à sua organização apostar numa melhoria contínua dos serviços que presta.

Não **há respostas certas ou erradas** relativamente a qualquer dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal e sincera.

Este questionário é de natureza **confidencial**. O tratamento deste, por sua vez, é efectuado de uma forma global, não sendo sujeito a uma análise individualizada, o que significa que o **anonimato** do colaborador é respeitado.

Ao preencher o questionário tenha em conta que o grau de satisfação:

1 = Muito Insatisfeito, 2 = Insatisfeito, 3 = Pouco Satisfeito, 4 = Satisfeito e 5 = Muito Satisfeito.

Satisfação global						
Indicador	Grau de Satisfação					O que falta para que o seu grau de satisfação seja 5?
	1	2	3	4	5	
Imagem global da organização.						
Desempenho global da organização.						
Papel da organização na sociedade.						
Relações da organização com os cidadãos e a sociedade.						
Nível de envolvimento das pessoas na organização e na respectiva missão.						

<sup>38</sup> Este questionário deve ser adaptado ao contexto organizacional.

Satisfação com a gestão e sistema de gestão						
Indicador	Grau de Satisfação					O que falta para que o seu grau de satisfação seja 5?
	1	2	3	4	5	
Aptidão da gestão de topo e intermédia para comunicar.						
Aptidão para conduzir a organização.						
Manual de procedimentos.						
Sistema de avaliação de desempenho, relativamente aos objectivos fixados.						
Sistema de recompensas dos esforços individuais e de grupo.						
Concepção dos processos da organização.						
Postura da organização face à mudança e à modernização.						

Satisfação com as condições de trabalho						
Indicador	Grau de Satisfação					O que falta para que o seu grau de satisfação seja 5?
	1	2	3	4	5	
Disposição e distribuição do espaço no local de trabalho.						
Atmosfera de trabalho e a cultura da organização.						
Tratamento dado às questões sociais e ambientais.						
Actividades sociais (desportivas e recreativas).						
Flexibilidade do horário de trabalho e a possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais.						
Gestão da igualdade de oportunidades e igualdade de tratamento, na organização.						
Forma como a organização lida com os problemas pessoais dos colaboradores.						
Equipamentos informáticos disponíveis.						
Software disponível.						
Equipamentos de comunicação disponíveis.						
Condições de higiene.						
Condições de segurança.						

Satisfação com as condições de trabalho						
Indicador	Grau de Satisfação					O que falta para que o seu grau de satisfação seja 5?
	1	2	3	4	5	
Serviços de refeitório e bar.						
Serviços sociais (assistência médica e de enfermagem, apoio nos gastos com a saúde, ensino, etc.).						

Satisfação com o desenvolvimento da carreira e das competências						
Indicador	Grau de Satisfação					O que falta para que o seu grau de satisfação seja 5?
	1	2	3	4	5	
Acções de formação realizadas.						
Oportunidades para desenvolver novas competências.						

Envolvimento activo na organização						
Indicador	Grau de Satisfação					O que falta para que o seu grau de satisfação seja 5?
	1	2	3	4	5	
Envolvimento nos processos de tomada de decisão.						
Envolvimento em actividades de melhoria.						
Mecanismos de consulta e diálogo entre colaboradores e gestores.						

Ao preencher este quadro tenha em conta que o grau de motivação:

1 = Muito desmotivado e 5 = Muito motivado.

Níveis de motivação						
Indicador	Grau de Satisfação					O que falta para que o seu grau de satisfação seja 5?
	1	2	3	4	5	
Motivação para aprender novos métodos de trabalho.						
Motivação para desenvolver trabalho em equipa.						

Níveis de motivação						
Indicador	Grau de Satisfação					O que falta para que o seu grau de motivação seja 5?
	1	2	3	4	5	
Motivação para participar em acções de formação.						
Motivação para participar em projectos de mudança na organização.						
Motivação para sugerir melhorias.						

**Muito obrigado pela sua colaboração.**