

# IMPLICAÇÕES DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA QUALIDADE DOS SERVIÇOS PÚBLICOS AUTÁRQUICOS SEGUNDO O MODELO DA ESTRUTURA COMUM DE AVALIAÇÃO: ESTUDO DO CASO DE UMA CÂMARA MUNICIPAL PORTUGUESA

Orlando Manuel Martins Marques de Lima Rua  
María Leonor González Menorca

## RESUMO

O presente trabalho pretende, partindo-se de algumas das componentes do Modelo da Estrutura Comum de Avaliação (*Common Assesment Framework*), analisar a influência que a liderança - como **meio** do referido modelo - terá em alguns dos factores que constituem o clima organizacional e daí extrair qual o impacto destes na qualidade dos serviços públicos autárquicos, através dos resultados relativos às pessoas - **resultado** do mesmo modelo.

Para efeitos do presente trabalho serão considerados dois dos sistemas de liderança de Likert (autocrático-coercivo e participativo), bem como alguns dos factores do clima organizacional (motivação, satisfação, empowerment, conflito e stress).

**PALAVRAS CHAVE:** Qualidade, clima organizacional, serviços públicos e liderança.

## ABSTRACT

The present work pretends, by starting with some of the components of the Common Assesment Framework Model, to analyse the influence that leadership – as **agent** of the refered model – have in some of the organizational climate factors and then know what is the impact of such factors in the quality of the public services of the local authorities (city councils) throw the results of the persons - **result** of the same model.

For that we used two of the leadership systems of Likert [authoritarian (autocratic) and participative (democratic)] and some of the organizational climate factors (motivation, satisfaction, empowerment, conflict and stress).

**KEY WORDS:** Quality, organizational climate, public services and leadership.

---

## 1. INTRODUÇÃO

Actualmente, vivemos num contexto mundial onde complexas transformações tecnológicas, sociais, culturais, entre outras, têm vindo a incutir alterações nas mentalidades e comportamentos. Neste contexto, a qualidade aparece como factor essencial para que as organizações evoluam nos espaços económicos onde se inserem e interagem.

As sempre novas e mutáveis exigências do mercado colocam as organizações perante a necessidade de alterarem os seus critérios de qualidade baseados nas necessidades e expectativas dos clientes/utentes. Por todo o lado, as pessoas querem o que há de mais moderno. Ninguém se contenta com as coisas de que dispunha habitualmente,

ou antigamente. Além disso, exigem o grau mais elevado possível de qualidade, serviço, funcionalidade, habilidade e preço competitivo.

A Administração Pública<sup>1</sup> em Portugal, à imagem de outros países desenvolvidos, como possuidora de um vasto leque de bens e serviços, é um dos sectores que maior atenção deve dedicar às questões da qualidade. Os serviços públicos - incluindo os prestados pelas autarquias locais -, devem ter em consideração que a degradação da qualidade do serviço prestado pode tornar-se uma ameaça em qualquer momento, na medida em que pode gerar desperdícios e, conseqüentemente, mediocridade dos serviços prestados aos cidadãos. Portanto, o investimento na qualidade deve ser encarado como um factor prioritário de competitividade dos serviços públicos.

Assim sendo, qualquer serviço público pode sempre melhorar a qualidade que presta. Para tal, é necessário que existam preocupações ao nível da melhoria contínua, não só da classe política como também dos dirigentes e demais trabalhadores e colaboradores, em virtude destes terem a responsabilidade de reflectir acerca de novas formas de desenvolver a qualidade.

A gestão pela qualidade é um dos grandes desafios dos serviços públicos europeus, sendo imperativo que Portugal e a sua administração acompanhe a evolução global verificada nos seus parceiros comunitários, que se materializa numa importante renovação ao nível da gestão pública, da simplificação e desburocratização de processos, da motivação dos trabalhadores e da satisfação dos cidadãos, que são os clientes/utentes preferenciais dos serviços públicos.

A emergência da qualidade nos serviços públicos tornou-se, assim, imperativa na medida em que (Decreto-Lei n.º 166-A/99, de 13/05; Veludo, 1997):

1. Os cidadãos são cada vez mais exigentes em relação aos serviços que a sociedade e a Administração Pública lhes vêm prestando.
2. Os funcionários e agentes aspiram a que o seu trabalho seja mais responsável, mais gratificante, mais rico sob o ponto de vista do seu conteúdo funcional.
3. Os custos económico-sociais resultantes da ausência de qualidade do produto final são muito pesados, aumentam a cada dia que passa e, brevemente, tornar-se-iam incomportáveis os encargos que cada cidadão e cada agente económico teria de suportar pelas actividades inúteis (pelas perdas de tempo, pela ausência de pontualidade, pelo extravio de documentos, pelas aplicações informáticas inadequadas, pelos consumos inúteis, enfim, pela má organização).

Apesar do empenhamento político e técnico na melhoria da qualidade dos serviços prestados pela Administração, sente-se que se está ainda longe de satisfazer as expectativas dos cidadãos e dos agentes económicos. Efectivamente, só será possível levar a efeito os desígnios da qualidade através da colaboração e da adesão de todos os participantes na prestação dos serviços.

Neste contexto, o sucesso da Administração Pública passa por uma liderança activa. Os dirigentes devem adoptar como estratégia a liderança pela qualidade, de forma a motivarem e mobilizarem os funcionários, para os objectivos globais da organização. A Gestão da Qualidade Total (GQT)<sup>2</sup> proporciona o conhecimento e as técnicas que permitem aos dirigentes desenvolver as atitudes e os comportamentos necessários para transformar o empenhamento em acção. Cabe então aos dirigentes a responsabilidade de garantir que a política de qualidade seja promulgada, compreendida, implementada e mantida.

Porque se pretende um nível progressivamente elevado das prestações dos serviços, entende-se que é sobretudo na mobilização e qualidade dos recursos humanos que pode e deve incidir a abertura à mudança.

---

<sup>1</sup> Administração Pública, em sentido amplo, refere-se à disciplina do Estado e demais entes por ele conexionados como entidades votadas à realização de finalidades colectivas (Queiró, 1976). Freitas do Amaral (1997) entende a Administração Pública como todo um conjunto de necessidades colectivas cuja satisfação é assumida como tarefa fundamental pela colectividade, através de serviços organizados e mantidos.

<sup>2</sup> Esta designação surge do inglês TQM – Total Quality Management.

A qualidade está intimamente ligada ao tipo de liderança praticado e ao clima organizacional existente. Iremos, assim, analisar a influência da liderança em alguns dos factores determinantes do clima organizacional e, por sua vez, o impacto destes na qualidade dos serviços municipais, segundo o Modelo da Estrutura Comum de Avaliação (*CAF - Common Assessment Framework*)<sup>3</sup>, sendo que a qualidade dos serviços prestados ao cidadão (cliente externo) é condicionada e influenciada, necessariamente, pelo ambiente interno da organização, designadamente pelos recursos humanos.

## **2. REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1. QUALIDADE**

#### **2.1.1. Conceito**

A qualidade tem vindo gradualmente a ocupar um lugar de maior importância no seio das organizações. A partir dos anos cinquenta o seu papel nas organizações extravasou a área da produção e nos últimos anos a crescente competitividade à escala internacional acentuou o seu valor competitivo, proporcionando-lhe um novo significado (Fuentes, 2002).

O conceito qualidade é um conceito dinâmico, em evolução permanente, no sentido em que uma vez atingida não permanece inalterável para sempre.

Na bibliografia sobre qualidade, sobretudo na referente à produção industrial, podemos encontrar muitas definições mais ou menos complexas. Contudo, a qualquer delas está subjacente uma duplicidade de conceitos: consonância com normas (cumprir as especificações); e adequação às expectativas ou necessidades (gerar satisfação). Assim, encontraremos qualidade sempre que um produto ou serviço seja feito de acordo com as especificações e o cliente fique satisfeito porque vê cumpridas as suas expectativas.

Neste sentido, como poderemos definir o conceito qualidade? Doucet (1986) define-o simplesmente como a satisfação das necessidades dos clientes. Cohen e Brand, referidos por Greffe (1999), acrescentam à definição anterior a capacidade de assumir essas necessidades.

Apesar da frequente utilização do termo qualidade, a sua definição continua sendo ambígua. Segundo Garvin (1988), “a qualidade é um conceito inusualmente escorregadio, fácil de ver, mas extremamente difícil de definir”.

Através da revisão da literatura, podemos concluir a diversidade das definições dos vários autores. Por exemplo, Deming (1989) entende-a como um grau previsível de uniformidade que proporciona fiabilidade a um custo baixo e conveniente para o mercado; para Crosby (1990) qualidade traduz-se na conformidade com as especificações; para Juran (1993) é a adequação ao uso; para Taguchi (1986) esta consiste na perda que um produto causa à sociedade depois da sua venda; para Mizuno (1989) é o desempenho da função para a qual o produto foi desenhado; para Grönroos (1984) consiste em alcançar ou superar as expectativas dos clientes; para Bemowski (1982) esta implica um produto ou serviço sem defeitos; para Zeithaml (1988) é a superioridade ou a excelência.

Como anteriormente referido, existem autores que vêem a qualidade como conformidade às especificações. As especificações são as características específicas que um produto ou serviço devem ter e resultam de promessas feitas aos clientes ou da procura/expectativas destes (Gomez-Mejia et al., 1995). Existem, ainda, outros autores que também defendem que a qualidade corresponde a uma melhoria contínua que siga no caminho ou ultrapasse as necessidades e expectativas, no momento actual, dos clientes (Nelson et al., 1989).

---

<sup>3</sup> Resulta da adaptação do Modelo da European Foundation for Quality Management (EFQM) à administração pública.

A Organização Internacional de Normalização (ISO) adoptou a seguinte definição de qualidade: “é o conjunto das propriedades características de uma entidade - produto, bem ou serviço - que a tornam apta a satisfazer necessidades implícitas e explícitas” dos clientes externos e internos (Pinto et al., 1999, p. 8).

Tal falta de consenso em torno do conceito de qualidade permitiu um maior enriquecimento pela incorporação de novas variáveis, não sendo possível esboçar uma definição global capaz de abarcar as suas dimensões (Fuentes, 2002). Steenkamp (1989, p. 7) aponta que “a principal causa da falta de unanimidade é que a qualidade pode ser e foi estudada desde diferentes perspectivas”.

Segundo Bigné et al. (1997), as referências relativas à gestão da qualidade em serviços são bastante mais escassas e recentes que as respeitantes à qualidade na área industrial (Deming, 1989; Ishikawa, 1985; Garvin, 1988; Juran, 1988; Berry, 1990). Os problemas aumentam quando se investiga a temática da qualidade referida a serviços públicos. Somente a partir de finais da década de 80 começaram a aparecer os primeiros trabalhos específicos relativos a esta temática, entre outros, Martín Armario (1989), Carman (1990), Miller e Miller (1991), Babakus e Mangold (1992), Moliner et al. (1994), tendo por base os trabalhos anteriormente desenvolvidos no âmbito da qualidade do produto ou serviço.

### **2.1.2. Gestão da Qualidade Total**

A ambiguidade atinge também a GQT, não passando para uns de uma moda e constituindo para outros uma autêntica revolução que afecta todo o tipo de negócios, empresas, organizações e pessoas (Oakland, 1989). Contudo, independentemente da perspectiva, ninguém pode negar que a GQT constitui um importante avanço na gestão organizacional.

A qualidade deixou de cingir-se ao cumprimento das especificações dos produtos ou serviços, para abarcar os processos, os meios e as pessoas, sendo a organização vista como um todo na sua relação com o exterior (Gonçalves e Monteiro, 1999). Neste sentido, o instrumento utilizado foi a qualidade total. O conceito da Gestão da Qualidade Total surgiu nos anos vinte, quando a abordagem estatística foi utilizada no controlo de qualidade nas indústrias americanas. Posteriormente, o conceito foi mais tarde introduzido no Japão, por volta dos anos 50, na altura em que o país estava em pleno desenvolvimento industrial, fruto da reconstrução do pós-guerra. O conceito conheceu um novo ímpeto, nos anos 80, com a crescente consciência, a nível mundial, da importância da qualidade.

A aplicação da GQT beneficia não apenas os clientes, que passam a dispor de produtos e serviços de qualidade, mas também a organização, na medida em que possibilita a redução de custos e uma maior eficiência operacional. É um processo contínuo, cujo objectivo é estabelecer uma cultura de excelência, que implica a organização no seu todo e está voltada para a satisfação do cliente.

“Total” significa aqui a procura da qualidade em todas as dimensões possíveis da produção e de análise das necessidades, por forma a avaliar os serviços prestados aos clientes. Segundo Pfeffer e Coote, referidos por Pego (1998), a qualidade total é, actualmente, prosseguida por todos os gestores organizacionais e é a chave do sucesso para qualquer organização. A qualidade total refere-se tanto à organização como ao produto/serviço, e não somente à relação final ou ao serviço prestado ao cliente externo. Na perspectiva de Veludo (1997), a qualidade do produto será consequência da qualidade da organização, em todos os seus aspectos e funções, e de todos os seus sectores, desde os que estudam o mercado, passando pelos que promovem a respectiva imagem, até aos sectores comerciais, administrativos, de aprovisionamento, de produção e pós-venda (SMA, 2001a).

A GQT é, antes de mais, uma forma de gestão, que implica o compromisso da gestão de topo. Emprega activamente o trabalho em equipa para melhorar o planeamento, a comunicação, a motivação e a responsabilidade colectiva, sempre na óptica da plena satisfação do cliente externo (Gonçalves e Monteiro, 1999). Para Cohen e Brand, referido por Greffe (1999), significa a capacidade de fazer com que a organização e os seus membros contribuam para melhorar a qualidade.

W. Edwards Deming é considerado o pai da Gestão da Qualidade Total. O seu maior pressuposto é que o resultado da maior parte dos processos de trabalho depende de factores que ultrapassam o controlo individual dos trabalhadores. Os gestores devem, portanto, centrar a sua atenção no processo de produção e não nos trabalhadores. Os defeitos são devidos, segundo Deming, mais provavelmente, a falhas do material, a erros das máquinas ou outros factores de sistema do que a erros devidos aos trabalhadores. Os factores do sistema, também chamados factores situacionais, são um vasto conjunto de características organizacionais que podem, positiva ou negativamente, afectar o desempenho. Assim, os problemas resolvem-se pela alteração dos processos de produção e não por intimidação dos trabalhadores. Os trabalhadores são, segundo Deming, como artesãos que aspiram produzir produtos de qualidade se, para tal, lhes for dada oportunidade (Gomez-Mejia et al., 1995; Peterson, 2001)

### **2.1.3. Qualidade na Administração Pública**

O interesse pela qualidade nos serviços públicos é um fenómeno deveras recente, especialmente marcado pela profunda e rápida mudança que se está produzindo na Administração Pública, sobretudo na relação que esta estabelece com os cidadãos. Exige-se que esta seja uma verdadeira fornecedora de serviços para um mercado de cidadãos que exige cada vez mais qualidade.

Não raras vezes se tem defendido que os princípios e conceitos referentes à qualidade são aplicáveis à indústria, à produção, às empresas privadas, mas não à Administração Pública. Dizia-se não ser o modelo burocrático compatível com os pressupostos da qualidade. Não existindo o objectivo do lucro e actuando os serviços públicos em regime de quase monopólio, os problemas postos pela qualidade nem sequer se levantavam (Corte-Real, 1995). Ora, defendemos que sendo a qualidade um conceito frequente no sector privado, deve igualmente ser utilizado no sector público. Contudo, os serviços públicos não são exactamente como os produtos industriais e não é legítimo transpor tudo o que sabemos da qualidade industrial para a produção de serviços.

A Administração Pública, sujeita às mesmas influências e constrangimentos que as empresas, não pode ficar imune à nova filosofia de gestão e sentiu necessidade de se reconverter no que diz respeito aos métodos de funcionamento, sistemas de organização e princípios de legitimação, visando a melhoria da qualidade do serviço prestado (Decreto-Lei n.º 166-A/99, de 13/05; Veludo, 1997).

Defendemos a concepção da Administração Pública que a define como o “conjunto dos órgãos dotados de poderes de autoridade pública que asseguram, em nome da colectividade, a satisfação das necessidades colectivas e a actividade desenvolvida por essa satisfação” (SMA, 1999, p. 21).

As exigências das sociedades actuais e a manifestação de novos valores sociais têm levado, um pouco por toda a parte, ao agravamento da complexidade das funções do Estado e à correspondente preocupação de defesa dos direitos dos cidadãos e respeito pelas suas necessidades perante a Administração Pública (Decreto-Lei n.º 135/99, de 22/04).

Compete, pois, à administração adaptar os seus valores tradicionais aos valores sócio-económicos dominantes e, depois, assumir princípios de gestão empresarial (Veludo, 1997). Existem autores que argumentam ser esta uma forma dos serviços públicos concorrerem com os serviços privados. Outros defendem antes a necessidade de melhorar a eficácia e a imagem do sector público aos olhos dos cidadãos. No entanto, esta questão está longe de se reduzir a uma diminuição dos custos, situando-se antes ao nível da legitimidade do sector público. Não se pense, contudo, que a gestão pela qualidade total passa por uma revolução na gestão tradicional dos serviços públicos (Greffé, 1999).

### 2.1.4. Qualidade em Serviços Públicos

Convém referir que os serviços públicos têm algumas diferenças quando comparados com os que são proporcionados pela actividade privada e que, em qualquer caso, temos de ter presente:

- Objectivos: o objectivo dos serviços públicos é maximizar o interesse público, algo bastante compreensível, e bem diferente da conta de resultados, objectivo final a maximizar nos serviços privados.
- Igualdade: tem de se garantir a igualdade/equidade na sua prestação.
- Monopólio/Oligopólio: frequentemente são prestados em regime de monopólio/oligopólio. Têm um “mercado cativo”, sem os mecanismos habituais de competência.
- Utentes/Clientes: são os que usam os serviços, estes nem sempre coincidem com os clientes (os que os pagam). Seja como for, serviços públicos de qualidade têm de dar satisfação tanto aos utentes como aos clientes.
- Avaliação: produz-se um veredicto indirecto sobre a sua bondade: a reeleição, ou não, dos seus últimos responsáveis.

As especificidades dos serviços públicos não podem continuar a justificar que o conceito qualidade na Administração seja mais formal do que real, não passando apenas de mais uma moda. Como nos diz Corte-Real (1995, p. 25) a “qualidade não é uma moda passageira, é um novo paradigma de gestão”.

Nas palavras de Silva (2001, p. 3) “compete aos poderes públicos, aos dirigentes e aos funcionários, apostarem fortemente num serviço público orientado para a qualidade”.

O artigo 3.º do Decreto-Lei n.º 166-A/99, de 13/05, que cria o Sistema de Qualidade em Serviços Públicos, onde se define o conceito de qualidade em serviços públicos como: “uma filosofia de gestão que permite alcançar uma maior eficácia e eficiência do serviço, a desburocratização e simplificação de processos e procedimentos e a satisfação das necessidades explícitas e implícitas dos cidadãos”.

Tal como Silva (2001) defendemos que a qualidade de um organismo público não se traduz somente no alcance de objectivos decorrentes do diploma orgânico. Deve, entre outros, dar plena satisfação aos seus clientes/utentes, com atendimento célere e rápida decisão dos assuntos com o mínimo de erros, ser dialogante e aberto às sugestões internas e externas, aproveitar plenamente as potencialidades dos seus funcionários, procurar a modernização e inovação de processos, contribuir directa e indirectamente, para a melhoria da sociedade envolvente.

Importa agora clarificar o que se entende por serviço público. De acordo com a Comissão Europeia (1996, p. 6) a expressão serviço público tem um duplo sentido: “tanto designa o organismo que presta o serviço, como se refere à missão de interesse geral a ele confiada”. A referida Comissão salienta ainda que, frequentemente, “se confunde erroneamente serviço público e sector público (incluindo função pública), isto é, missão e estatuto, destinatário e proprietário”.

O serviço público é assim entendido como “qualquer instituição, serviço ou sistema dirigido pela política de um governo eleito (nacional, regional ou local). Os dirigentes e gestores dos serviços públicos procuram habitualmente alcançar resultados orientados para o cidadão, em harmonia com os objectivos e as opções políticas definidas” (SMA, 2000, 2001b).

É imperativo que quem presta um serviço público estabeleça mecanismos de avaliação e consulta aos cidadãos, incorporando as suas opiniões nas suas tarefas diárias. Também os objectivos de qualidade devem ser fixados e dados a conhecer aos utilizadores através de mecanismos de reclamação acessíveis e efectivos e os funcionários que atendem o público devem poder sugerir melhorias nas metodologias de trabalho que resultem num serviço prestado com mais qualidade. A qualidade não é mais do que “eficiência e eficácia, melhoria dos serviços prestados, participação, respeito pelo utilizador” (Veludo, 1997, pp. 14-15).

De facto, a política prosseguida pelo governo relativamente à Administração Pública rege-se pelo desenvolvimento e promoção da qualidade nos serviços públicos e pela modernização administrativa,

desburocratização e simplificação dos procedimentos administrativos e implementação da sociedade de informação tendo em vista a aproximação do Estado aos cidadãos (SMA, 2001b).

## 2.2. Modelo Estrutural da CAF

De entre as suas várias definições podemos resumir modelos estruturais como correspondendo a “uma descrição simplificada da realidade que nos permite compreendê-la, analisá-la e modificá-la” e qualidade como a “propriedade ou o conjunto de propriedades inerentes a um produto ou serviço que tem a capacidade de satisfazer os requerimentos do utilizador ao qual se destina”, teremos como resultado combinado destas definições que modelo de qualidade significa “o agrupamento de maneira ordenada e racional dos elementos sobre os quais se fundamenta a prestação de serviço de qualidade que satisfaçam as necessidades dos diferentes grupos de interesses (stake-olders) otimizando o uso dos recursos internos” (Gárate e Pereiro, 2001, pp. 3-4).

O Modelo da Estrutura Comum de Avaliação (*CAF – Common Assessment Framework*) resultou da cooperação desenvolvida entre os Ministros da União Europeia (UE) responsáveis pela Administração Pública. A pedido dos Directores-Gerais das Administrações Públicas da UE, foi desenvolvida uma nova versão da CAF (DGAP, 2003) pelo *Innovative Public Service Group*.

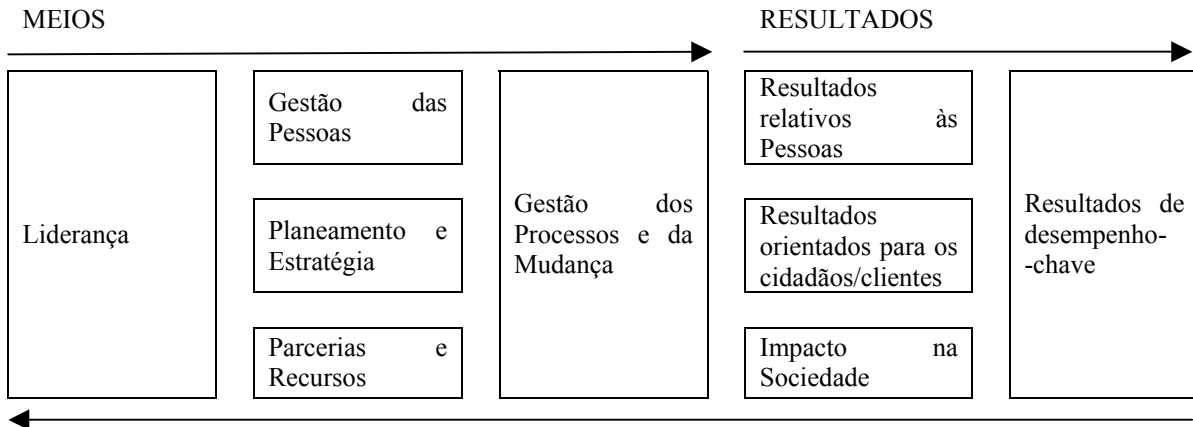
A CAF consiste numa ferramenta que foi construída para ajudar as organizações públicas da UE a compreender e utilizar as técnicas de gestão da qualidade de modo a melhorarem o respectivo desempenho. Trata-se de uma ferramenta simples, de fácil utilização, que permite a auto-avaliação das organizações públicas, tendo quatro objectivos principais (DGAP, 2003):

1. Aprender as características essenciais das organizações públicas.
2. Servir como instrumento para os gestores públicos que queiram melhorar o desempenho dos organismos que dirigem.
3. Servir de “ponte” entre os vários modelos utilizados na gestão da qualidade pelas administrações públicas da UE.
4. Facilitar a utilização do benchmarking entre organizações públicas.

A CAF foi desenhada para ser utilizada por todos os sectores da Administração Pública, bem como pelos diversos níveis de administração nacional, regional e local. Pode também ser utilizada em diversas circunstâncias, designadamente como parte de um programa de reforma ou, como ponto de partida para a melhoria contínua de uma organização pública. Em determinadas situações, e sobretudo em grandes organismos, a auto-avaliação também pode ser levada a cabo apenas numa parte da organização, por exemplo num departamento ou divisão seleccionada para o efeito.

Atente-se à figura 1 na qual se encontra representada esquematicamente a estrutura da CAF - inspirada no modelo da European Foundation for Quality Management (EFQM).

Figura n.º 1: MODELO DA ESTRUTURA COMUM DE AVALIAÇÃO



### APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO

Fonte: DGAP (2003), p. 6.

As nove caixas identificam os principais aspectos a ter em conta numa análise organizacional. Dentro de cada uma das caixas existe um critério. Os critérios representam as dimensões da organização que devem ser consideradas durante a avaliação.

Em síntese, a auto-avaliação através do modelo CAF oferece à organização uma oportunidade para aprender a conhecer-se.

Comparada com um modelo de gestão da qualidade total, a CAF é um modelo simples, especialmente concebido para dar uma noção do desempenho da organização. Caso a organização pretenda promover uma avaliação mais detalhada deverá utilizar modelos mais pormenorizados (como os modelos Speyer e EFQM). A CAF tem a vantagem de ser compatível com esses modelos constituindo o primeiro passo para implementação da gestão da qualidade. Está no domínio público e não tem custos. As organizações são livres de utilizarem este modelo da forma que entenderem.

## 2.2. CLIMA ORGANIZACIONAL

### 2.2.1. Conceito

Existem distintos conceitos em torno do termo “clima”, não tendo sido possível até ao presente momento defini-lo de uma forma geral. Esta confusão conceptual e, conseqüentemente, metodológica em seu torno repercute-se especialmente na intervenção nas organizações já que, em diversas situações, realizam-se estudos sem conhecer claramente qual é a realidade que se está investigando. Consideramos importante, portanto, em toda a intervenção, clarificar previamente o conceito e definir o papel que deve desempenhar o clima nos processos de mudança organizacional.

A palavra “clima” é de origem grega significando “pendente” ou “inclinação”. Refere-se ao ambiente interno de uma organização em relação às suas características e propriedades. Habitualmente é utilizada para definir situações diversas. Fala-se em “clima cultural”, “clima eleitoral”, “clima de tensão”, “clima participativo”, etc. Em todos estes casos reflecte-se uma determinada situação, relativamente estável, na qual são atribuídas



determinadas características a um determinado momento.

O clima é também um conceito metafórico derivado da meteorologia. O clima, em sentido meteorológico faz referência às condições do tempo num determinado lugar, durante um período de tempo. O clima está relacionado com os elementos meteorológicos (pressão atmosférica, humidade, temperatura, ventos, etc.) e com a forma como estes são influenciados por outros factores (mudanças de latitude, altitude, correntes, etc.). O mesmo é dizer, o clima consiste num conjunto de variáveis estáveis, ao longo de um determinado período de tempo determinado dentro de uma região geográfica delimitada mantendo uma relação de reciprocidade com uma série de diferentes elementos. São as características que predominam numa determinada zona e que dão lugar a diferentes tipos de clima: continental, mediterrânico, equatorial, etc. Neste sentido a climatologia estuda de forma científica os climas do mundo, as mudanças climáticas e a influência que exerce o clima na vida das pessoas (Aoiz Iriarte, 1995).

O clima nas organizações é uma componente multidimensional, tal como o clima atmosférico. É função do contexto, da estrutura e dos processos organizacionais, bem como das pessoas que compõem a organização (Schneider, 1975), resultando da sua interacção diferentes tipos de clima. O clima organizacional influi no comportamento das pessoas, tal como o clima atmosférico. A importância do clima nas organizações radica na influência que exerce nas atitudes, condutas e sentimentos do pessoal.

Das distintas conceptualizações de clima realizadas pelos investigadores ao longo das últimas décadas, podem observar-se diferentes orientações, bem como os aspectos que têm em comum e as respectivas diferenças.

As definições características das primeiras décadas são de um tipo mais descritivo e reflectem duas orientações: 1.º as que fazem referência ao clima como as propriedades ou atributos do ambiente da organização; e 2.º as que destacam o clima formado a partir das percepções que têm as pessoas destas propriedades (Aoiz Iriarte, 1995). Posteriormente, outras definições têm em consideração também a interacção entre ambas as variáveis. Outros investigadores definem o clima como conceito sinónimo dos valores, da cultura, o ambiente ou a personalidade da organização; também bastantes mais têm em comum a influência que exerce o clima - a partir das variáveis organizacionais ou das de percepção - na conduta e nas atitudes do pessoal.

Somente durante os anos oitenta aparecem as definições mais elaboradas, baseadas a sua maioria no processo de interacção entre as características organizacionais e as de percepção. Os autores concebem o clima como um processo mais complexo, fazendo referência à estruturação perceptual cognitiva, configurações globais, representações cognitivas, etc., a partir das percepções baseadas na interacção de todas as variáveis. Também apresentam em comum a influência do clima sobre a conduta e as atitudes e, em alguns casos, sobre a satisfação, rendimento ou eficácia organizacional.

### **2.2.2. Factores Determinantes do Clima Organizacional**

Os factores a considerar num clima organizacional, diferentes de organização para organização, segundo Davis e Newstrom (1999) e Robbins (1999), traduzem-se nos seguintes: motivação; atitudes; satisfação; compromisso; empowerment; stress; conflito; valores; e cultura organizacional.

No presente trabalho de investigação iremos dar particular enfoque à motivação, à satisfação, ao empowerment, ao conflito e ao stress.

#### **2.2.2.1. Motivação**

Segundo Robbins (1999, p. 168), motivação consiste na “vontade de exercer altos níveis de esforço face a metas organizacionais, condicionados pela capacidade de esforço de satisfazer alguma necessidade individual”, compreendendo-se como necessidade “algum estado interno que faz com que certos resultados pareçam atractivos”. O mesmo autor comenta que muita gente percebe a motivação como uma característica pessoal, ou

seja, que algumas pessoas a possuem e outras não, já que alguns gestores catalogam os empregados que carecem de motivação como preguiçosos.

A motivação compreende todos os factores capazes de provocar, manter e dirigir a conduta com vista a um objectivo. Actualmente é um elemento essencial na gestão de recursos humanos, daí a importância em conhecê-lo e dominá-lo, somente assim a organização estará em condições de criar um clima organizacional agradável.

#### **2.2.2.2. Satisfação**

Márquez Pérez (2001) define satisfação como a atitude do trabalhador face ao seu próprio trabalho, tal atitude baseia-se em crenças e valores que o trabalhador desenvolve a partir do seu próprio trabalho. As atitudes são determinadas conjuntamente pelas características actuais do cargo desempenhado como pelas percepções que o trabalhador tem do que “deveriam ser”.

Davis e Newstrom (1999, p. 276) definem satisfação laboral como “o conjunto de sentimentos e emoções favoráveis ou desfavoráveis com o qual os empregados consideram o seu trabalho”.

Pensamento curioso tem Robbins (1999) sobre a satisfação no trabalho, segundo ele esta consiste na diferença entre a quantidade de recompensas que os trabalhadores recebem e a quantidade que eles pensam que deveriam receber.

Ainda segundo Márquez Pérez (2001) “A insatisfação produz uma baixa na eficiência organizacional, podendo expressar-se além do mais através das condutas de expressão, lealdade, negligência, agressão ou afastamento. A frustração que sente um empregado insatisfeito pode conduzi-lo a uma conduta agressiva, a qual pode manifestar-se por sabotagem, maledicência ou agressão directa. Finalmente, podemos referir que as condutas geradas pela insatisfação profissional podem manifestar-se em dois eixos principais: activo-passivo ou destrutivo-constructivo, de acordo com a sua orientação”.

#### **2.2.2.3. Empowerment**

Na língua inglesa “empowerment” e seus derivados utilizam-se em diversas acepções e contextos. Associa-se “empowerment” com potenciação e “to empower” com potenciar, tendo deixado de utilizar-se expressões mais antigas como facultar e habilitar.

Davis e Newstrom (1999) referem que existe nas organizações uma sensação de carência de que os indivíduos não podem desempenhar com êxito o seu trabalho ou fazer contribuições significativas. Face ao referido desenvolveu-se uma técnica para eliminar essa sensação de frustração já que as percepções individuais de baixos níveis de eficácia pessoal podem ser combatidas delegando autoridade nos empregados. Assim, consideram que o empowerment é “um processo que oferece maior autonomia aos empregados compartilhando com eles informação relevante e dando-lhes controlo sobre os factores que influenciam o seu desempenho laboral” (Davis e Newstrom, 1999, p. 244)

De igual forma, Molina (1996, p. 33-34) menciona que “o termo empowerment significa habilitar, conceder, permitir uma iniciativa a determinada pessoa para actuar por si própria e permitir a iniciativa de outros”.

Ainda Molina (1996, p. 33-34), estabelece que devido à importância de delegar poder aos empregados ou colaboradores: “Pode entender-se que empowerment é sinónimo de cultura de participação onde se requer a contribuição de todos para alcançar objectivos de qualidade, onde as organizações rompem esquemas e paradigmas quanto às decisões, estilos de liderança, equilíbrio na utilidade-benefício dentro do eixo patrão-trabalhador, planificação de vida e carreira do pessoal e sobretudo nos processos de comunicação e integração de grupos humanos de trabalho em torno de valores e da cultura organizacional”.

Para Johnson (2002) empowerment significa potenciação, que se traduz no acto de delegar poder e autoridade aos subordinados e de conferir-lhes o sentimento de que são donos do seu próprio trabalho.

#### **2.2.2.4. Conflito**

Valdez (1998) comenta que desde sempre os problemas, os conflitos e a agressão formaram parte da vida do homem. Actualmente a forma como irá resolvê-los dependerá em grande parte do seu êxito e do seu desenvolvimento. O conflito é fácil e claramente identificável em todos os aspectos da vida já que se encontra no seio de lutas, da diferença de classes e de ideologias. Refere que para identificar claramente o papel do conflito na vida e sobretudo no aspecto profissional, é necessário conhecer os componentes e elementos que facilitam a sua aparição, o seu controlo e a sua resolução. Para ele “os conflitos nascem como uma luta entre opostos, gerando esta tensão que pode levar os oponentes a ter sentimentos de frustração que pode expressar-se finalmente como uma resposta de agressão” Valdez (1998, pp. 44-46).

Robbins (1999, p. 434) define conflito como “um processo que começa quando uma parte percebe que uma outra parte foi afectada, ou será afectada negativamente, algo que interessa à primeira parte”.

Já Davis e Newstrom (1999, p. 337) definem conflito como “toda a situação na que duas ou mais partes estão em oposição. É um processo interpessoal que surge de desacordos sobre as metas a alcançar ou dos métodos a empregar para cumprir essas metas”.

#### **2.2.2.5. Stress**

Robbins (1999, p. 653) define stress ou tensão como “uma condição dinâmica na qual um indivíduo é confrontado com uma oportunidade, uma restrição ou demanda relacionada com o que deseja”.

Para Ponce de León (1997, p. 40) o stress é “uma sensação anormal de alguns órgãos, aparelhos ou sistemas de um indivíduo, aparentemente são, que por exigir deles um rendimento superior ao normalmente aceitável os empurra para um risco próximo da doença”.

Davis e Newstrom (1999, p. 461) definem stress como “o termo genérico que se aplica às pressões que a gente experimenta na vida”.

Por outro lado, Domínguez (1999) afirma que uma grande maioria das acções que fazem funcionar a nossa sociedade são inerentemente stressantes. As margens de erro aceites na sua execução são cada vez mais reduzidas a par de níveis incompatíveis de stress.

Segundo Ramos (1999) praticamente tudo é susceptível de provocar stress: uma promoção, um despedimento, uma preocupação financeira, a pressão do tempo, a tomada de decisões, as políticas ambíguas, os objectivos muito ambiciosos, a luta pelo poder, etc.

Actualmente, o grande desafio com que se confrontam as organizações neste século é atingir um equilíbrio entre a produtividade, a integração e a moral de seus recursos humanos.

Para Davis e Newstrom (1999) e para Robbins (1999) nem todo o stress é negativo, a tensão também possui um valor positivo. Ramos (1999) afirma que tudo depende do grau de reacção do organismo. É tão prejudicial um elevado nível de stress (hiperstress) que pode levar ao aparecimento de doenças psicossomáticas (p. e. enfartes, úlceras, gastrites, colites, diabetes, cancro, etc.); como um baixo nível de stress (hipostress) que fomenta uma atitude de passividade e de indolência. Davis e Newstrom (1999, p. 466) entendem que um agente de stress “é a condição que tende a causar o problema do stress”.

#### **2.2.3. Clima Organizacional e Liderança**

A liderança tem influência, directa ou indirecta, sobre uma grande parte dos factores determinantes do clima organizacional, nesse sentido interessa-nos saber a forma como ela interfere na performance dos recursos humanos. Certo é que o grande desafio da gestão efectiva será sempre o de conduzir a organização em direcção aos objectivos previamente definidos.

Grande parte das definições de liderança remetem-nos para a ideia de que esta tem subjacente um processo mediante o qual uma pessoa influencia intencionalmente outras com o objectivo de guiar, estruturar ou facilitar as actividades e as relações no âmbito de um grupo ou de uma organização (Yulk, 2002). Na capacidade dessa pessoa influenciar e encorajar os seus subordinados a atingir elevados níveis de desempenho, tendo em consideração os recursos, as capacidades e a tecnologia disponíveis (Teixeira, 1998). Genericamente, liderança pode ser entendida como uma capacidade de influenciar um grupo ou organização para que se alcancem as metas definidas (Robbins, 1999).

O líder assume um papel fundamental na organização convertendo-se, portanto, num elemento chave para a difusão ou para a modificação da cultura, passando a ser o centro transmissor/catalisador dos valores, atitudes, crenças e demais elementos que definem a cultura da organização (Schein, 1983, 1988; Dyer, 1985). Para desempenhar este papel o líder socorre-se de uma série de acções e elementos que podem ser classificados em primários e secundários.

A incapacidade da teoria dos “traços” ou do “perfil” para explicar convenientemente a liderança e o aparecimento dos líderes levou os investigadores a procurar outras vias de análise. Uma delas refere-se ao comportamento dos líderes sugerindo nomeadamente, e de um modo geral, que determinados comportamentos específicos diferenciam os líderes dos não líderes.

A liderança como um estilo de comportamento preocupa-se mais pela conduta do líder do que pelas suas características pessoais. Pretende, assim, distinguir as dimensões de conduta concretas que vão de encontro às funções básicas a desempenhar pelo líder: cumprir com a tarefa encomendada e satisfazer as necessidades dos membros do grupo ou da organização. Existem diversas classificações de estilos de liderança em torno da dialéctica “interesse pela tarefa versus interesse pelos membros do grupo”, o que leva a supor relações mais ou menos directas entre o tipo de liderança, o rendimento e atitudes laborais positivas.

**Likert** (1971) desenvolveu estudos sobre a liderança, aprofundando conceitos e abordagens no entendimento do comportamento de liderança. Como defensor da gestão participativa, acha que a gestão eficaz é fortemente orientada para os subordinados apoiando-se na comunicação para que exista uma maior concertação de ideias e objectivos.

Assim propõe quatro tipos de liderança (Likert, 1971):

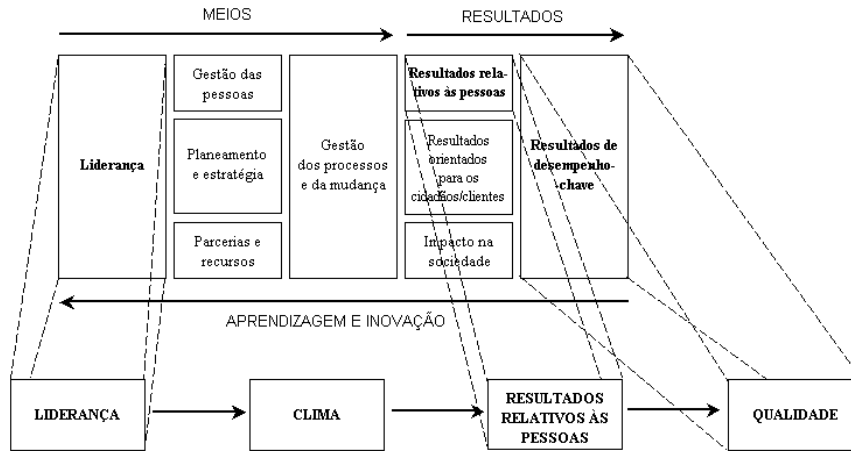
- **Autocrático-coercitivo:** o líder decide o que há para fazer, quem, como e quando deve ser feito.
- Autocrático-benevolente: o líder toma as decisões, mas os subordinados têm alguma liberdade e flexibilidade no desempenho das tarefas. O processo de decisão está ainda centralizado no topo da hierarquia, mas existe já alguma delegação de autoridade, fundamentalmente para actividades de carácter rotineiro.
- Consultivo: o líder consulta os subordinados antes do estabelecimento de objectivos e da tomada de decisões. É geralmente utilizado em organizações mais evoluídas em termos de relações interpessoais.
- **Participativo:** existe um envolvimento total dos empregados na definição dos objectivos e na preparação das decisões. É o estilo recomendado pelo autor, sendo ainda pouco encontrado na prática.

### 3. MODELO DE ANÁLISE, HIPÓTESES DE TRABALHO E VARIÁVEIS

#### 3.1. MODELO DE ANÁLISE

Na sequência da fundamentação teórica efectuada nos capítulos anteriores, definiu-se um modelo global (figura 2) a partir do qual derivará um modelo específico (figura 3).

Figura 2: MODELO DE INVESTIGAÇÃO GERAL

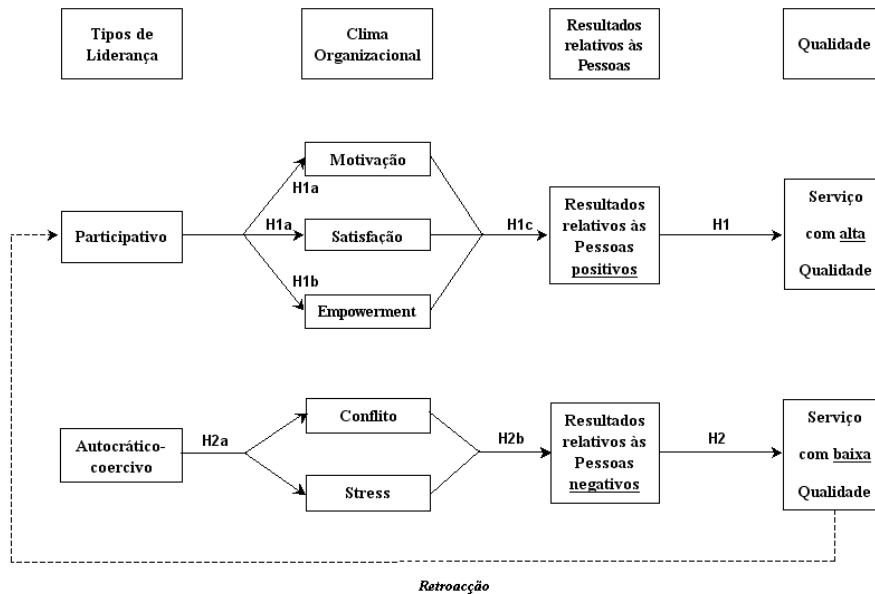


Fonte: Elaboração própria [adaptação do Modelo da CAF (DGAP, 2003, p.6)].

Partindo-se do Modelo da Common Assesment Framework, procurar-se-á analisar a influência que a liderança (como **meio** do referido modelo) tem em alguns dos factores que constituem o clima organizacional e daí saber qual o impacto destes na qualidade dos serviços públicos autárquicos, através dos resultados relativos às pessoas (como **resultado** do mesmo modelo).

Para efeitos do presente trabalho serão considerados dois dos sistemas de liderança de Likert [liderança autocrática (coerciva) e liderança participativa].

Figura 3: MODELO DE INVESTIGAÇÃO ESPECÍFICO



Fonte: Elaboração própria.

### 3.2. HIPÓTESES DE TRABALHO

Como argumentamos até agora, consideramos que os dois sistemas de liderança de Likert referenciados (autocrático-coercivo e participativo) produzem diferentes efeitos nos factores do clima organizacional seleccionados (motivação, satisfação, empowerment, conflito e stress), daí surgindo os resultados dos recursos humanos que irão ditar o tipo de qualidade dos serviços públicos autárquicos.

A partir da fundamentação teórica previamente exposta, enunciamos as seguintes hipóteses a constatar:

- H1:** A liderança participativa proporciona uma prestação de serviços de alta qualidade.
- H1a:** A liderança participativa aumenta os níveis de motivação e satisfação dos recursos humanos.
- H1b:** A liderança participativa potencia o empowerment.
- H1c:** A liderança participativa potencia os resultados positivos dos recursos humanos.
- H2:** A liderança autocrática (coerciva) proporciona uma prestação de serviços de baixa qualidade.
- H2a:** A liderança autocrática (coerciva) aumenta os níveis de conflito e stress dos recursos humanos.
- H2b:** A liderança autocrática (coerciva) potencia os resultados negativos dos recursos humanos.

### 3.3. VARIÁVEIS DE ANÁLISE

Seguidamente apresentam-se as variáveis a utilizar no modelo de investigação específica acima proposto, bem como a respectiva relação entre si.

#### 3.3.1. Variáveis independentes

V1: Liderança participativa; V2: Liderança autocrática-coerciva.

#### 3.3.2. Variáveis dependentes

V3: Motivação; V4: Satisfação; V5: Empowerment; V6: Conflito; V7: Stress; V8: Resultados relativos às pessoas positiva; V9: Resultados relativos às pessoas negativa; V10: Qualidade do serviço alta; V11: Qualidade do serviço baixa.

#### 3.3.3. Relação entre as variáveis

$V3 = f(V1)$ ;  $V4 = f(V1)$ ;  $V5 = f(V1)$ ;  $V6 = f(V2)$ ;  $V7 = f(V2)$ ;  $V8 = f(V1, V3, V4, V5)$ ;  $V9 = f(V2, V6, V7)$ ;  $V10 = f(V1, V3, V4, V5, V9)$ ;  $V11 = f(V2, V6, V7, V9)$ .

## 4. Conclusão

O trabalho que aqui se apresenta pretende analisar a influência que a liderança terá em alguns dos factores que constituem o clima organizacional e daí extrair qual o impacto destes na qualidade dos serviços públicos autárquicos, através dos resultados relativos às pessoas, nos termos anteriormente referidos.

Para tal será efectuado o respectivo estudo empírico numa Câmara Municipal portuguesa, afim de contrastar as hipóteses formuladas e aferir da relação entre as variáveis definidas.

A Administração Pública deve investir firmemente na qualidade. A qualidade total ou paixão pela excelência é “um estado de espírito, uma filosofia, uma cultura, uma maneira mais humana e mais eficaz de estar no mundo do trabalho”, que “só se atinge através do empenhamento total do pessoal dirigente, da valorização e dignificação dos funcionários, fazendo formação a todos os níveis e instituindo estruturas participativas que canalizem o potencial de inteligência, criatividade e inovação existente nos funcionários” (Veludo, 1997, p. 10). A Administração Pública é o sector económico que oferece o maior número de bens e serviços aos cidadãos - desde o domínio da segurança social à saúde, do ensino à justiça e aos impostos -, pelo que deverá ser o sector que mais atenção deverá dedicar à qualidade, principalmente no que se refere à satisfação dos seus clientes/utentes, simultaneamente contribuintes e beneficiários do serviço público (Gonçalves e Monteiro, 1999), pois caso contrário condenaria o país a um atraso crescente e irreversível relativamente aos países que já optaram pela qualidade.

## Referências Bibliográficas

- AOIZ IRIARTE, M. R. (1995): “El Clima Organizacional en la Administración Pública”. Em Rodríguez, A. (1995): *Los Recursos Humanos en las Administraciones Públicas*. Editora Tecnos. Madrid.
- BABAKUS, E. e MANGOLD, W. G. (1992): “Adapting The SERVQUAL Scale To Hospital Services: An Empirical Investigation”. *HSR: Health Services Research*, Vol. 26(6), February, pp. 767-786.
- BEMOWSKI, K. (1982): “The quality glossari”, *Quality Progress*, February, pp. 18-29.
- BERRY, T. H. (1990): *Managing The Total Quality Transformation*. McGraw-Hill. London.
- BIGNÉ, J. E.; MOLINER, M. A.; VALLET, T. M.; e SÁNCHEZ J. (1997): “Un Estudio Comparativo de los Instrumentos de Medición de la Calidad de los Servicios Públicos”, *Revista Española de Investigación de Marketing*, pp. 33-53.
- CARMAN, J. M. (1990): “Consumer Perceptions of Service Quality: An Assessment of SERVQUAL Dimensions”, *Journal of Retailing*, Vol. 66, Primavera, pp. 33-55.
- COMISSÃO EUROPEIA (1996): “Os serviços de interesse geral na Europa”. *Comunicação da Comissão*. Bruxelas. CECA/CE/CEEA.
- CORTE-REAL, I. (1995). *Cidadão, Administração e Poder*. II Vol. Amadora.
- CROSBY, P. B. (1990): *La calidad sin lágrimas: El arte de dirigir sin problemas*. Compañía Editorial Continental. México.
- DAVIS, K. e NEWTROM, J. (1999): *Comportamiento humano en el trabajo*. Mc Graw Hill. México.
- DECRETO-LEI n.º 135/99, de 22 de Abril: *Normas vigentes no contexto da Modernização Administrativa*, INCM.
- DECRETO-LEI n.º 166-A/99, de 13 de Maio: *Sistema de Qualidade em Serviços Públicos*, INCM.
- DEMING, W. E. (1989): *Calidad, productividad e competitividad*. Díaz de Santos. Madrid.
- DGAL (2003): *Estrutura Comum de Avaliação (CAF)*. Direcção-Geral da Administração Pública, Lisboa.
- DOMÍNGUEZ, B. (1999): “El estrés en la sociedad urbana”. *Revista Administrate Hoy*, n.º 66. pp. 40-42.
- DOUCET, C. (1986): *La maîtrise de la qualité. Techniques et méthodes*. Tomo I. Entreprise Modeme d'édition. Paris.
- DYER, W. (1985): “The Cycle of Cultural Evolution in Organizations”. Em KILMAN, R.; SAXTON, M.; SHERPA, R. and Associates (Eds.): *Gaining Control of Corporate Culture*. Jossey-Bass, San Francisco, pp. 200-229.
- FREITAS DO AMARAL, D. (1986): *Curso de Direito Administrativo*. Vol. I. Livraria Almedina. Coimbra.
- FUENTES, M. F. (2002): *La Gestión de la Calidad Total: Análisis del impacto del entorno en su implantación y resultados*. Editorial Universidad de Granada. Granada.
- GÁRATE, B. J. e PEREIRO, J. B. (2001). *El Gato de Alicia, Modelos de Calidad en la Administración Pública*. Ediciones Díaz de Santos, SA. Madrid.
- GARVIN, D. A. (1988): *Managing Quality: The Strategie and Competitive Edge*. The Free Press. New York.
- GOMEZ-MEJIA, L. R.; BALKIN, D. B.; e CARDY, R. L. (1995). *Managing Human Resources*. Prentice Hall International, inc. USA.
- GONÇALVES, I. e MONTEIRO, L. (1999): *Serviços públicos: Da burocracia à qualidade*. Secretariado para a Modernização Administrativa. Março. Lisboa.
- GREFFE, X. (1999). *Gestion Publique*. Édit Dalloz. Paris.
- GRÖNROOS, C. (1984): “A Service Quality Model and its Marketing Implications”, *European Journal of Marketing*, Vol. 18, n.º 4, pp. 36-44.
- ISHIKAWA, K. (1985): *What is Total Quality Control? The Japanese Way*. Prentice-Hall, Inc. New York.
- JOHNSON, Y. (2002): “Empowerment”. [On-line]: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/empowerment.htm>
- JURAN, J. M. (1988): *Juran on Planning for Quality*. Free Press. New York..
- JURAN, J. M. (1993): “La función de calidad”. Em JURAN, J. M. e GRYMA, F. M. (eds): *Manual de Control de Calidad*. McGraw-Hill. Madrid.

## CITIES IN COMPETITION

- LIKERT, R. (1971): *Novos Padrões de Administração*. Pioneira Editora. Brasil.
- MÁRQUEZ PÉREZ, M. (2001): “Satisfacción laboral”. [On-line]: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/satlab.htm>
- MARTÍN ARMARIO, E. (1989): “El Marketing de los Servicios Públicos”, *Cuadernos de Gestión*, Instituto de Economía Aplicada a la Empresa, Universidad de Bilbao, May, pp. 141-176.
- MILLER, T. I. e MILLER, M. A. (1991): “Standards of Excellence: U. S. Residents’ Evaluations of Local Government Services”, *Public Administration Review*, Vol. 51(6), pp. 503-514.
- MIZUNO, S. (1989): *La Calidad Total en la empresa*. T.G.P. Madrid.
- MOLINA, R. (1996): “Empowerment, ¿Actitud mental?, ¿Técnica?, ¿Estrategia? o ¿Moda?”. *Revista Administrate Hoy*, n.º 27, pp. 33-34.
- MOLINER, M. A.; VALLET T. M.; e SÁNCHEZ, J. (1994): “Percepción y Posicionamiento de los Servicios Públicos. Una Aplicación a la Ciudad de Castellón”, *VI Encuentros de Profesores Universitarios de Marketing*, San Sebastián, pp. 153-166.
- NELSON, E. C.; HAYS, R.; e LARSON, C. (1989): “The patient judgement system: reliability and validity quality”, *Review Bulletin*. N.º 15, pp. 185-191.
- PETERSON, B. (2001): *A Deming view of employee relations*. [On-line]: <http://www.cableone.net/brpeterson.html>
- PINTO, J. R.; ANDRADE, A.; PINTO, C. e VEIGA DE SOUSA, F. (1999): *Auto-avaliação da qualidade em serviços públicos*. Secretariado para a Modernização Administrativa. Março. Lisboa.
- PONCE DE LEÓN, J. (1997): “Energía, cansancio, fatiga y estrés. Cápsulas del médico para la empresa”. *Revista Administrate Hoy*, n.º 43, pp. 38-42.
- QUEIRO, A. R. (1976): *Lições de Direito Administrativo*. Vol. I. Lições Policopiadas. Coimbra.
- RAMOS, J. (1999): “Manejo productivo del estrés en las empresas”. *Revista Administrate Hoy*, n.º 68, pp. 42-44.
- ROBBINS, S. (1999): *Comportamiento Organizacional*. 8th. Pearson Prentice-Hall. México.
- SCHNEIDER, B. (1975): “Organizational climate: An essay”. *Personnel Psychology*, n.º 28, pp. 447-479.
- SHEIN, E. H. (1983): “The Role of Founder in Creating Organizational Cultures”, *Organizational Dynamics*, 12, pp. 13-28.
- SHEIN, E. H. (1988): *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Plaza y Janés. Barcelona.
- SILVA, J. O. (2001). *Por uma Administração Pública Melhor*. Instituto Nacional de Administração e Gestão. Gabinete da Secretária de Estado da Administração Pública: 14 e 15 de Junho. Lisboa.
- SMA (Secretariado para a Modernização Administrativa) (1999): *Carta de Qualidade. Um compromisso com o cidadão*. Secretariado para a Modernização Administrativa. Março. Lisboa.
- SMA (2000): *Estrutura comum de avaliação da qualidade das Administrações Públicas da U.E.* Secretariado para a Modernização Administrativa. Novembro. Lisboa.
- SMA (2001a). “A qualidade nas estruturas produtivas”, *Publicações: Administração Pública e Qualidade*. Lisboa.
- SMA (2001b): *Ofício circular n.º 9/2001 SMA, de 14 de Maio*. Ministério da Reforma do Estado e da Administração Pública. Lisboa.
- STEENKAMP, J. B. (1989): *Product Quality: An investigation into the concept and how is perceived by consumer*. Van Gorc: Assen/Maastricht. The Netherlands.
- TAGUSHI, G. (1986): *Introduction to quality engineering: designing quality into products and processes*. Asian Productivity Organization. Tokyo.
- TEIXEIRA, S. (1998): *Gestão das Organizações*. Editora McGraw-Hill de Portugal, Lda. Lisboa.
- VALDEZ, F. J. (1998): “La agresión, los problemas y el conflicto”. *Revista Administrate Hoy*, n.º 45, pp. 44-46.
- VELUDO, M. V. (1997): “Qualidade e Valor”, *Programa Avançado de Gestão para Executivos*. Universidade Católica Portuguesa/Administração Pública Açoreana 1997/98. Escola de Pós-Graduação em Ciências Económicas e Empresariais.
- YULK, G. (2002): *Leadership in Organizations*. 5<sup>th</sup> Edition. Prentice-Hall, Upper Saddle River.
- ZEITHAML, V. A. (1988): “Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence”, *Journal of Marketing*, Vol. 52, July, pp. 2-22.