

## Criação de um instrumento promotor da melhoria do atendimento ao público na administração pública: O guia do colaborador

### An instrument to improve customer service in public administration: The civil servant handbook

**Ana Paula Barão**

Câmara Municipal de Faro, Portugal  
apstbarao@gmail.com

**Rita Baleiro**

Universidade do Algarve, Portugal  
rbaleiro@ualg.pt

**Rosária Pereira**

Universidade do Algarve, Portugal  
rpereira@ualg.pt

### Resumo

Após a identificação de um problema de comunicação no atendimento ao público no Balcão da Câmara Municipal de Faro na Loja do Cidadão, em Faro (Portugal), este trabalho propõe uma metodologia para a criação de um instrumento facilitador da melhoria desse atendimento: um Guia de Apoio ao Colaborador. Para confirmar a pertinência da criação deste instrumento e definir conteúdos e formato, realizou-se um estudo prévio composto por sete entrevistas. A análise de conteúdo das respostas revelou que a criação do Guia seria fundamental para facilitar a comunicação com o munícipe, ampliar a satisfação do munícipe com este serviço, potenciar o aumento dos níveis de satisfação, bem-estar e motivação dos colaboradores do Balcão e, conseqüentemente, melhorar o desempenho deste serviço municipal.

**Palavras-chave:** administração pública; guia de apoio ao colaborador; marketing interno; recursos humanos; atendimento.

### Abstract

After identifying a communication problem in customer service at the Faro City Hall desk at the Citizen's Advice Bureau in Faro (Portugal), this study proposes a methodology for the creation of an instrument that facilitates and improves customer service: the civil servant customer service handbook. To ensure the relevance of this handbook and to determine its contents and format, a prior study was conducted in the form of seven semi structured interviews. The content analysis of the seven interviews revealed that the creation of the handbook would be of fundamental importance in facilitating communication with the citizens, and enhancing the employees' levels of satisfaction, well-being and motivation.

**Keywords:** public administration; civil servant customer service handbook; internal marketing; human resources; customer service.



## 1. Introdução

Um dos problemas com que Portugal se debate há décadas é o baixo índice de produtividade (enquanto sinónimo de qualidade do trabalho), por contraste com grande parte dos países europeus (OCDE, 2013). De facto, ao passo que em Portugal se regista um índice de produtividade na ordem dos 68,8, na Alemanha, Holanda, Irlanda e Luxemburgo registam-se valores de 126,9, 127,4, 142,6 e 184,9 respetivamente (ver Tabela 1). Os reduzidos valores de produtividade de Portugal dever-se-ão a um conjunto heterogéneo de fatores, nem sempre fácil de identificar, principalmente pela carga cultural de alguns deles. No entanto, um desses fatores será, certamente, a escolaridade insuficiente da maioria da força de trabalho, já que por comparação com os países mais produtivos, em Portugal, e em 2015 (últimos dados disponíveis), apenas 19,9% da população havia concluído o ensino secundário, 17,1% tinha uma licenciatura, 8,3% não tinha qualquer grau de escolaridade (Instituto Nacional de Estatística, 2016). Estes valores baixos, principalmente se comparados com os países do norte da Europa, terão sem dúvida impacto na produtividade, enquanto qualidade do trabalho.

Tabela 1. Produtividade do trabalho por hora nos países europeus

Países	Produtividade do trabalho por hora		
	Anos	1995	2015
Bulgária		34,3	43,2
Roménia		24,5	53,1
Letónia		32,3	55,3
Polónia		-	59,3
Croácia		-	61,5
Estónia		-	62,2
Lituânia		35,1	63,2
Hungria		46,9	64,4
Grécia		74,2	68,2
<b>Portugal</b>		<b>64,1</b>	<b>68,8</b>
Malta		-	73,9
República Checa		60,3	74,0
Eslováquia		46,6	76,7
Chipre		76,8	77,6
Eslovénia		65,2	79,1
Espanha		107,8	99,8
Itália		123,1	100,6
Reino Unido		110,2	101,0
Finlândia		108,4	105,7
Suécia		119,0	114,3
Áustria		118,1	116,2
Dinamarca		131,1	126,6
Alemanha		130,5	126,9
Países Baixos		132,4	127,4
França		130,0	127,7
Irlanda		-	142,6
Luxemburgo		-	184,9

Fonte: Pordata.

A falta de formação não será, porém, causa exclusiva da baixa produtividade dos trabalhadores portugueses, e fatores como a ausência de instrumentos facilitadores dos

processos de trabalho têm o seu peso, principalmente se se considerar que tal como refere Rosa (2016: 6), “Em Portugal, trabalha-se demasiadas horas para aquilo que se produz, e isso quer dizer que há uma inadequação dos processos em relação aos resultados.” Para além do mais, esta desadequação gera mal-estar, desmotivação e ansiedade nos trabalhadores.

Foram estes últimos problemas que empiricamente detetámos no caso particular do Balcão da Câmara Municipal de Faro (CMF), na Loja do Cidadão (LC) (uma conceção de serviço público mais próxima dos cidadãos) onde é nítida a depreciação pela eficiência, *i.e.*, pelo “volume de energia gasto” (Rosa, 2016: 7) necessário para cumprir o atendimento aos cidadãos, principalmente causada pela falta de acesso rápido à informação. Assim, neste trabalho propomo-nos confirmar a existência destes e outros problemas, e criar um instrumento – um Guia de Apoio ao Colaborador para o Atendimento – que não só contribua para melhorar a qualidade do atendimento aos cidadãos, como tenha o potencial para aumentar os níveis de bem-estar, satisfação e motivação destes colaboradores da administração pública ao concorrer para equilibrar a eficácia – os níveis de concretização dos objetivos – e a eficiência – a quantidade de energia que os colaboradores têm de aplicar para os cumprir.

Assim, neste trabalho começamos por descrever sucintamente o contexto deste estudo, partindo do contexto maior, a CMF para o menor, o Balcão da CMF na LC de Faro, delimitamos o problema, revemos os conceitos-chave nesta problemática e descrevemos o estudo prévio, aquele que permitiu confirmar a presença do problema. Descrevemos com detalhe o estudo prévio, pois foi nesta fase da pesquisa que confirmámos a necessidade da criação do Guia, enquanto um instrumento facilitador do atendimento ao público na administração pública e promotor do aumento da satisfação do colaborador.

## **2. O contexto de aplicação do Guia**

A CMF é um órgão representativo da autarquia local, pessoa coletiva territorial, dotada de órgãos representativos, que visa a prossecução de interesses próprios da respetiva população, conforme o n.º 2, do art.º 235.º da Constituição da República Portuguesa. A CMF, sediada em Faro (a capital da região do Algarve, a região mais a sul de Portugal Continental), tem como objetivo salvaguardar os interesses da população, no que concerne ao seu bem-estar e à qualidade de vida, nas vertentes da saúde, do abastecimento público de águas, da educação e do ensino, da defesa e da proteção do meio ambiente, entre outras.

Tal como consta no Regulamento de Organização dos Serviços Municipais, a CMF constitui-se por três unidades orgânicas nucleares (o Departamento de Administração e Finanças que, como veremos, gere o Balcão da CMF na LC, o Departamento de Infraestruturas e Urbanismo e o Departamento de Ação Social e Educação), por doze unidades orgânicas flexíveis dirigidas por chefes de Divisão e ainda duas unidades orgânicas dirigidas por titulares de cargos de direção intermédia de 3.º grau. Cada unidade tem a seu cargo as respetivas divisões e subunidades orgânicas.

De modo a estar mais próxima dos cidadãos, a CMF tem, desde 2009, um Balcão na LC, no edifício do Mercado Municipal de Faro. As LC são uma iniciativa do Programa de Reestruturação Administração Central do Estado, são coordenadas pela Agência para a Modernização Administrativa e foram criadas com o objetivo de simplificar a prestação de serviços públicos, pois reúnem no mesmo espaço diversas entidades públicas e privadas, facilitando em muito a relação dos cidadãos e das empresas com a Administração Pública já

que conseguem tratar de diversos assuntos num só local e, à partida, de uma maneira mais cómoda e célere.

Quanto à orgânica das LC, está pensada para facilitar a partilha de recursos, de espaços, de infraestruturas e de plataformas, potenciando a eficiência e redução de custos do Estado. É por este motivo que as LC comportam vários balcões que apoiam e esclarecem os cidadãos nas diversas esferas das suas vidas. Foi neste contexto que a CMF criou o seu Balcão na LC coordenado pelo Departamento de Administração e Finanças, uma das três unidades orgânicas que referimos acima.

Este Balcão conta com seis colaboradores (funcionários da CMF): cinco fazem atendimento direto ao público e um organiza todo o expediente. Estes colaboradores trabalham em todas as áreas de atuação da CMF e lidam com todo o tipo de documentação referente aos serviços autárquicos de todos os departamentos camarários.

### **3. Delimitação do problema**

Pela observação do funcionamento deste Balcão, bem como pela informação que recolhemos em conversas informais que mantivemos com os colaboradores da CMF e com os municípios atendidos no Balcão da CMF-LC, apercebemo-nos de um problema de comunicação que dificultava o bom funcionamento deste espaço da administração pública. Uma das consequências mais visíveis deste problema é o facto de suceder que os requerentes não são informados, de uma só vez, sobre os documentos a entregar. Isto revela que os colaboradores do Balcão da CMF não estão a conseguir oferecer, de uma só vez, toda a informação necessária, gerando assim desperdício de tempo para ambas as partes, bem como sentimentos de ineficácia e de frustração para os colaboradores, pois são expostos às críticas e protestos (por vezes muito duros) dos cidadãos. Neste Balcão, com seis funcionários, observou-se, a partir de outubro de 2015, uma transformação na estrutura de todo o atendimento ao público: a receção de documentos e prestação de informações de todos os serviços existentes na CMF passou a ser efetuada neste Balcão. Desta forma, e de um momento para o outro, os colaboradores encontraram-se perante um aumento significativo do volume de trabalho, novas tarefas e novas funções, para as quais, alguns, ainda não tinham conhecimentos suficientes.

De ressaltar também que o número de colaboradores no balcão se manteve igual ao que estava antes de outubro de 2015. Assim, se previamente atendiam um já elevado número de municípios (9957 atendimentos registados no primeiro semestre, o que resulta numa média de 1659 por mês), no segundo semestre este número aumentou para 11413, ou seja, quase dois mil atendimentos por mês (*i.e.* 1902) (informação disponível no Relatório de Funcionamento do Balcão da CMF-LC, 2015, documento interno do município).

Perante estas dificuldades, alterações e números, considerámos ser pertinente criar um Guia de Apoio ao Colaborador para o Atendimento para melhorar o serviço ao público e concorrer para diminuir os níveis de stresse destes funcionários. Para tal, realizámos um estudo prévio para (i) confirmar a sua necessidade, (ii) garantir que se conhecia em profundidade o contexto de aplicação do Guia e (iii) definir a melhor estrutura e apresentação do instrumento de apoio.

### **4. Fundamentos teóricos**

Partindo do princípio que um dos principais objetivos do Guia é uniformizar procedimentos e facilitar a comunicação entre colaboradores e munícipes, começamos por apresentar o conceito de padronização, de comunicação organizacional e comunicação interna. Por último, apresentamos o conceito de marketing interno, de recursos humanos, de satisfação/motivação e de bem-estar, pois são conceitos diretamente relacionados com o contexto em análise.

#### **4.1. Padronização**

Mariz e Picchi (2013) entendem que os preceitos do trabalho padronizado se devem aplicar a processos repetitivos, pois ajudam a diminuir a carga de trabalho do colaborador e contribuem para aumentar a sua produtividade e satisfação. Um desses preceitos poderá ser a criação e disponibilização de documentos como o Guia que se propõe, pois ao descreverem rotinas e orientarem sobre os procedimentos, tornam o trabalho administrativo padronizado e contribuem para a uniformização dos processos e para o aumento da rapidez e produtividade (Pinho, 2012). Nesta linha, Dave (2010) argumenta que todas as organizações deveriam utilizar um documento padronizado, de forma a apoiar as atividades diárias dos colaboradores, pois assim haveria uma garantia da qualidade de desempenho. A este tipo de documentos, o autor dá o nome de *Standard Operating Procedures (SOP)* (*idem*: 2), referindo que são documentos de consulta essenciais, pois aumentam a confiança dos colaboradores, a sua motivação e, conseqüentemente, o sentimento de realização.

Estes documentos promotores da padronização do trabalho administrativo possuem características específicas: (i) têm de estar bem escritos, (ii) devem ser fáceis de manusear, (iii) devem ter uma linguagem acessível e clara e (iv) devem ser elaborados por pessoas envolvidas na área e conhecedoras de toda a matéria (Akyar, 2012 e Pinho, 2012). Por último, e quanto à divulgação do documento, Pinho (2012) sugere que este deve estar acessível no local de uso.

A literatura atesta assim a nossa convicção sobre a pertinência da criação de um *Guia*, enquanto documento/instrumento promotor da padronização do trabalho.

#### **4.2. Comunicação organizacional e comunicação interna**

Ruão (2001: 1) descreve as organizações como “entidades dotadas de personalidade própria, que comunicam, em permanência, de forma intencional ou desinteressada, e de maneira planificada ou isolada”. Ou seja, o conceito de organização agrega o de comunicação, pois em última instância, a primeira não existe sem a segunda, já que sem comunicação não há transmissão de conhecimento, não se realizam tarefas e a organização deixa de existir (Fernandes, 2011).

Uma das ferramentas facilitadoras da comunicação organizacional é, na opinião de Guerra (2013), um documento padronizado que permita a partilha de conhecimentos essenciais, de forma metódica, clara e isenta para o público interno, evitando que desponham práticas erróneas na organização. A aplicação deste tipo de documentos aumenta a confiabilidade e credibilidade pretendidas na empresa e aumenta a qualidade da comunicação interna, pois esta abrange todos os processos de informação entre os membros da organização.

Orfão (2010) apresenta a comunicação interna como uma prática de marketing interno que pode ser promovida utilizando diversos tipos de ferramentas: jornais internos, correios eletrónicos, intranet, panfletos, posters, Guias, quadros de aviso, entre outras.

Tendo em conta o que foi apurado até este momento, acreditamos que o nosso *Guia* é uma ferramenta de comunicação interna essencial, pois ao conter as informações e os documentos necessários para apoiar os funcionários, vai contribuir para maximizar a confiança, a motivação do colaborador e a qualidade da execução do seu serviço (Akyar, 2012). Tendo em conta estes objetivos, optámos por disponibilizar o *Guia* na intranet pois esta plataforma permite uma consulta fácil e rápida do documento (Marques, 2010).

### **4.3. Marketing interno e a comunicação com os clientes externos**

O conceito de marketing interno (ou endomarketing) nasceu nas empresas de serviços, nos Estados Unidos da América, nos finais dos anos 70 do século passado, na sequência de mutações tecnológicas, sociais, culturais, políticas e económicas, que alteraram a relação entre mercado e trabalho (Guerra, 2013). Estas alterações, juntamente com aquelas que resultaram do processo de globalização (Alves, 2002), obrigaram as empresas a repensar os seus modelos administrativos de modo a adotar novas estratégias que lhe permitissem garantir uma posição favorável no mercado. Uma dessas estratégias foi a de motivar os funcionários (os clientes internos) com o intuito de obter mais resultados positivos para a empresa. Neste prisma, os recursos humanos de uma empresa são entendidos como um mercado que é necessário satisfazer e motivar para que o seu desempenho seja o mais ativo possível (Franco, Mendes & Almeida, 2001; Hemais & Casotti, 2009). Assim sendo, o marketing interno “possibilita às empresas a utilização de técnicas e ferramentas com a finalidade de envolver o funcionário no ambiente organizacional, motivando-o com atitudes proativas, permitindo que ele assuma responsabilidades, capacitando-o a tomar decisões, enquanto na gestão de recursos humanos mais tradicional, o funcionário apenas cumpre ordens, obedecendo ao seu superior” (Adami, 2001: 27).

De facto, é fundamental que a organização tenha um grupo de colaboradores que execute bem as suas tarefas, pois quando em contacto direto com o cliente externo, tem uma responsabilidade acrescida de o deixar satisfeito (Barbosa & Oliveira, 2002). Investigações nesta área apuraram que, na maioria dos casos, o cliente externo fica satisfeito quando existe boa interação com o funcionário (Hemais & Casotti, 2009). E o mesmo também sucede, isto é, estando os clientes satisfeitos com eles, estes estariam satisfeitos com o seu emprego. Deste modo, a satisfação dos colaboradores passa a estar relacionada diretamente com a dos clientes e quanto mais motivados e satisfeitos estiverem os colaboradores melhor trabalho e empenho colocam perante o cliente externo (Alves, 2002). Em consequência, uma das maiores preocupações das organizações deverá ser satisfazer os seus funcionários através do seu desenvolvimento e valorização. As organizações poderão fazê-lo com ações de marketing interno que esclareçam os funcionários sobre as suas tarefas (Bogmann, 2000) e que atuem como “complemento à gestão dos recursos humanos na procura da motivação e satisfação dos colaboradores” (Guerra, 2013: 25).

Em suma, o marketing interno passa pela utilização de noções e técnicas de marketing aplicadas aos recursos humanos, com o objetivo de os manter satisfeitos e motivados, e acredita-se que o *Guia* proposto seja um instrumento que concorrerá nesse sentido.

#### 4.4. Recursos humanos: Satisfação, motivação e bem-estar

Até finais da década de 80 do século XX, entendia-se que os funcionários laboravam sob a obediência e as instruções de execução das tarefas e o seu chefe tinha o controle centralizado em si mesmo (Rodrigues & Santos, 2001). Atualmente, este paradigma modificou-se, alterando-se também as suas designações: assim os funcionários passam a ser “colaboradores” e os chefes “gestores”, sendo que a missão destes gestores é aperfeiçoar o cumprimento das funções, cumprir os objetivos da empresa e ainda, atender em absoluto às necessidades dos clientes tanto externos como internos, preocupando-se com a criação e manutenção de um ambiente de trabalho favorável ao bem-estar, motivação e à satisfação dos colaboradores (Sovienski & Stigar, 2008).

Neste prisma, um colaborador satisfeito transfere para a organização uma melhoria na produção ou na prestação de serviços (Mundim & Felipe, 2008); o colaborador tem maior responsabilidade, envolve-se mais com a empresa e sente-se parte integrante da organização (Kilimnik, 2000).

O modo como o trabalho é desenvolvido e apreciado é uma peça fundamental na satisfação do colaborador, nesse sentido há certos atributos que diligenciam determinados ensaios psicológicos capazes de aumentar a motivação e a satisfação no trabalho (Sant’Anna, Moraes & Kilimnik, 2005). Assim, no local de trabalho há três características que devem estar presentes: a primeira é a significância percebida, isto é, o quanto o empregado vê o seu trabalho valorizado e significativo; a segunda é a responsabilidade percebida pelo colaborador em relação ao seu trabalho, ou seja, o quanto se sente consciente dos resultados do trabalho que efetua e, por último, é a capacidade percebida, por outras palavras, o colaborador deve sentir-se conhecedor o suficiente para desempenhar efetivamente as suas tarefas.

Na Tabela 2 apresentamos os potenciais impactos (funcionais e emocionais nos recursos humanos do Balcão CMF-LC) que poderão vir a ser uma realidade após a implementação do *Guia*. Apesar da consciência de que estes impactos não serão visíveis num espaço de tempo curto, acreditamos que sejam uma realidade a médio e a longo prazo.

Tabela 2. Ilustração dos potenciais impactos da aplicação do Guia nos Recursos Humanos da CMF-LC

Impacto Funcional	Impacto Emocional
+ Rapidez	+ Segurança
+ Simplificação dos procedimentos	- Stresse
+ Eficácia	+ Satisfação
+ Qualidade do serviço	+ Motivação

Em função dos estudos efetuados por Dessen e Paz (2009) sobre a saúde do colaborador, sabemos que o bem-estar é a satisfação das necessidades e depende do grau de concretização das vontades do colaborador ao cumprir o seu papel na organização.

De acordo com Paschoal e Tamayo (2008), o local de trabalho deve ser um lugar de emoções, de realização e de construção de felicidade pessoal, conseguindo atingir mais satisfação, mais motivação, mais segurança nas tarefas a realizar reduzindo os níveis de stresse. Todavia, com o acréscimo da competitividade, isso nem sempre sucede.

Nas próximas secções do nosso trabalho, apresentamos a metodologia de definição do Guia que, neste trabalho, se propõe implementar.

## 5. Procedimentos metodológicos

### 5.1. Estudo prévio: Entrevistas

O estudo prévio teve a forma de entrevistas à Diretora do Departamento de Administração e Finanças (DDAF), a pessoa responsável pela coordenação desse Balcão e aos colaboradores do Balcão CMF-LC, e teve como objetivos: (i) confirmar os pressupostos levantados durante a observação e (ii) averiguar a pertinência da criação do Guia como um instrumento com o potencial para melhorar a comunicação entre funcionários e o público, aumentar o bem-estar, a motivação e a satisfação dos colaboradores e melhorar o atendimento ao público.

Optámos por realizar a entrevista, pois este método oferece uma riqueza de pormenores e facilita a espontaneidade dos intervenientes (Oliveira, 2000), é flexível na sua aplicação, é fácil de adaptar e a taxa de resposta tende a ser elevada (Ribeiro, 2008). Adicionalmente, o facto de se tratar de apenas seis inquiridos também foi um estímulo para a opção pelas entrevistas. Outra razão pela qual se optou por este método foi o facto de permitir aceder não só a opiniões, mas também as emoções sobre o trabalho e se estas revelam sentimentos como o mal-estar e a insegurança no atendimento ao público.

Conduzimos uma entrevista semidiretiva (na qual o entrevistador possui um guião com as perguntas abertas e a ordem das perguntas não é inicialmente estabelecida, ver Quivy & Campenhoudt, 2005), porque interessava que a conversa fluísse e que oferecesse o máximo de informação possível.

O guião da entrevista tinha três versões: a dos colaboradores, a do coordenador e a da diretora. O primeiro compunha-se de dezoito questões: dezassete de resposta aberta e uma de resposta fechada de tipo bipolar ou dicotómica (sim/não). O segundo, para além das perguntas que se incluíram no guião da entrevista aos colaboradores, tinha mais uma pergunta, assim ficou com dezanove questões: dezoito de resposta aberta e uma de resposta fechada de tipo bipolar ou dicotómica (sim/não). Por último, o guião da entrevista à diretora constituía-se de um total de doze questões: onze perguntas abertas e uma questão de resposta fechada de tipo bipolar ou dicotómica, com as opções de resposta (sim/não).

Na preparação da entrevista, estudámos toda a documentação necessária sobre o funcionamento do Balcão, tal como a legislação e os regulamentos necessários.

No que concerne ao local das entrevistas, estas foram realizadas no local de trabalho, de maneira a que os entrevistados se sentissem mais descontraídos e que o ritmo da entrevista tivesse o ritmo de uma conversação informal. Seguiu-se assim a recomendação de Oliveira (2008) que refere que numa pesquisa qualitativa deve haver um contacto direto e prolongado do entrevistador com o ambiente natural que está a analisar.

Muito embora na literatura consultada não façam referência ao pré-teste para a entrevista (apenas o há no caso dos questionários), decidimos realizar duas entrevistas-teste a colaboradores da CMF, de modo a verificar se haveria alguma dificuldade em entender as questões. Não houve alterações aos guiões após o pré-teste: as suposições foram confirmadas e também se confirmou a pertinência da criação do guia

Quanto à nossa postura durante as entrevistas, podemos descrevê-la como a de uma ouvinte atenta, com uma posição neutra revelando interesse nas respostas que eram transmitidas, motivando os entrevistados ao diálogo e criando um clima de confiança, de



modo a deixar os participantes à vontade para falarem livremente e não se sentirem forçados a responder, tal como recomendam Boni e Quaresma (2005).

As entrevistas demoraram em média de 35 a 40 minutos e após cada entrevista foi solicitado aos entrevistados uma declaração de consentimento.

### 5.1.1. Objetivos das entrevistas realizadas no estudo prévio

Nas Tabelas 3 e 4 apresentamos uma resenha dos objetivos gerais de cada uma das entrevistas que serão descritas em maior detalhe posteriormente e registamos os objetivos de cada grupo de questões, bem como a explicitação de como essas respostas nos ajudaram na aferição da existência do *Guia*.

Tabela 3. Objetivos da entrevista realizada à Diretora do Departamento de Administração e Finanças (DDAF)

Grupo	Questão	Objetivo
I	1 a 3	Recolher informação e procedimentos sobre os serviços.
I	4 a 6	Avaliação quantitativa dos colaboradores e identificação da estrutura e do funcionamento.
I	7 a 10	Recolher informação e opinião acerca do <i>Guia</i> .
II	11 e 12	Recolher informação na avaliação dos Recursos Humanos.
II	13	Identificar apreciações individuais a nível emocional e funcional.
II	14	Possibilitar ao entrevistado a oportunidade de oferecer qualquer tipo de informação que considere pertinente.
<b>Grupo I</b>		
Questões 1 a 3		i) Recolher informação sobre os serviços e os seus procedimentos. As respostas a estas três questões são fundamentais para averiguarmos a hipótese e criação de um <i>Guia</i> .
Questões 4 a 6		i) Identificar o número de colaboradores colocados no balcão. Este dado ajuda-nos a definir o contexto no qual tencionamos implementar o <i>Guia</i> . ii) Recolher informações sobre a estrutura e o funcionamento dos serviços prestados. Esta questão é pertinente para conhecermos o contexto no qual tencionamos criar o <i>Guia</i> , bem como apontar informações que nos ajudarão a definir os conteúdos do <i>Guia</i> .
Questões 7 a 10		As respostas a estas três questões são de particular interesse para este estudo, pois indicar-nos-ão, com maior precisão, quer a forma, quer o conteúdo do <i>Guia</i> . i) Recolher informação sobre a pertinência da criação do <i>Guia</i> ; ii) Recolher informação sobre os conteúdos mais pertinentes do <i>Guia</i> ; iii) Auscultar opinião quanto à adaptação do <i>Guia</i> às novas tecnologias. Com esta questão pretendemos saber se estes funcionários vão ao encontro da opinião sobre a intranet como o meio mais indicado para disponibilizar o <i>Guia</i> .
<b>Grupo II</b>		
Questões 11 a 14		i) Recolher informação respeitante à relação <i>Guia</i> e recursos humanos; ii) Recolher informação respeitante à relação <i>Guia</i> e munícipes; iii) Identificar apreciações individuais da relação entre o <i>Guia</i> e o impacto emocional nos recursos humanos; iv) Identificar apreciações individuais da relação entre o <i>Guia</i> e o impacto funcional nos serviços; v) Recolher informação que o entrevistado considere pertinente. Neste grupo procuramos obter informações sobre o <i>Guia</i> ,

	colocando umas questões de resposta fechada de tipo bipolar ou dicotómica com respostas possíveis de sim/não, ou seja, procuramos saber se com a implementação do <i>Guia</i> os recursos humanos se sentiriam mais ou menos stressados, mais ou menos motivados, se acreditam que um <i>Guia</i> , como aquele que pretendemos criar, traria mudanças positivas na qualidade do atendimento. vi) Recolher outra informação que o entrevistado considere pertinente. Esta última questão deste grupo foi incluída para solicitarmos a opinião do entrevistado sobre algum aspeto que não nos tenha ocorrido previamente.
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

O grupo II apresentado é semelhante nas três entrevistas realizadas, contudo nas entrevistas aos colaboradores do balcão e ao coordenador do balcão surge com a denominação de grupo III, e tem uma numeração diversa porque no início da entrevista não se considerou pertinente questionar os dados pessoais da DDAG. Dessa feita, as entrevistas ganharam uma sequência diferente na numeração. Por esse motivo, não se repete a explicação pormenorizada dos objetivos das questões colocadas neste grupo quando se descrevem os objetivos das entrevistas ao coordenador e aos colaboradores.

Tabela 4. Objetivos das entrevistas realizadas ao coordenador e aos colaboradores do Balcão

Grupo	Questão	Objetivo
I	-----	Caracterizar demograficamente os colaboradores.
II	1 a 4	Recolher informação e dificuldades vigentes no Balcão do município.
II	5 e 5.1	Identificar quantitativamente as necessidades (sendo que a questão 5.1 é específica para o coordenador).
II	6 a 9	Averiguar as necessidades e recolher informação quanto à “orgânica” estabelecida no balcão.
II	10 a 13	Recolher informação e opinião acerca do Guia.
III	14 e 16	Recolher informação na avaliação dos Recursos Humanos.
III	17	Possibilitar ao entrevistado a oportunidade de oferecer qualquer tipo de informação que considere pertinente.
<b>Grupo I</b>		
	Questões 1 a 3	i)Recolher os dados necessários para a identificação dos entrevistados. Neste grupo de questões interessa-nos particularmente saber há quanto tempo trabalham estes funcionários no balcão. Este dado pode ser relevante aquando da análise das respostas das entrevistas.
<b>Grupo II</b>		
	Questões 1 a 4: As respostas a estas duas questões são de particular importância para este estudo, pois permitem-nos aceder aos obstáculos que surgem no atendimento quer da parte do município, quer da parte do colaborador do balcão.	i) Recolher informação sobre os pedidos prestados neste balcão; ii)Identificar as dificuldades com que os municípios se deparam; iii)Identificar as dificuldades sentidas pelos colaboradores.
	Questões 5 e 5.1 Os valores constantes nestas duas questões são fundamentais para avaliar	i)Recolher dados quantitativos sobre as reclamações apresentadas pelos municípios ii)Recolher dados quantitativos para aferir a necessidade do Guia. Colocámos a questão 5.1 apenas ao coordenador, pois só este

em que pontos podemos melhorar o serviço do balcão e transpor essa informação para o <i>Guia</i> ;	funcionário tem acesso a estes dados.
Questões 6 e 7	i)Averiguar as necessidades no que respeita ao horário de funcionamento e sua adaptação. As respostas a estas questões têm conveniência no que respeita aos recursos humanos, pois necessitamos saber se estão satisfeitos com o horário e quão motivados estão.
Questões 8 e 9	i)Recolher informação sobre a burocracia existente no balcão do município. A finalidade destas questões é saber se a quantidade de documentos solicitada é a certa.
Questões 10 a 13 As respostas a estas questões são de particular interesse para este estudo, pois indicar-nos-ão dados sobre os conteúdos mais pertinentes do <i>Guia</i> , e dados sobre a receptividade dos colaboradores a um <i>Guia</i> apresentado num formato eletrónico.	i)Recolher informação no que respeita aos conteúdos do <i>Guia</i> ; ii)Auscultar opinião quanto à adaptação do <i>Guia</i> às novas tecnologias.
<b>Grupo III</b>	
Questões 14 a 17	i)Recolher informação respeitante à relação <i>Guia</i> e recursos humanos do balcão; ii)Recolher informação no que respeita à relação <i>Guia</i> e municípios; iii)Identificar apreciações individuais dos colaboradores em relação ao impacto emocional de um <i>Guia</i> como aquele que pretendemos criar; iv)Identificar apreciações individuais dos colaboradores em relação ao impacto funcional de um <i>Guia</i> como aquele que pretendemos criar; v)Recolher outra informação que o entrevistado considere pertinente.

Após a aplicação das entrevistas, consideradas vitais para se entender a pertinência do projeto que se pretendia desenvolver, analisámos o seu conteúdo; um processo que é comprovadamente complexo e moroso (Guerra, 2006).

#### 5.1.2. Análise das entrevistas

As entrevistas foram gravadas e fielmente transcritas (atribuímos-lhes um número de um a seis, de forma a manter o anonimato das respostas). Após a transcrição das entrevistas e como forma de preparar a análise do conteúdo das entrevistas construímos um *codebook*, no qual reunimos as respostas em função dos temas abordados nas entrevistas, bem como se registaram o número de ocorrências (La Pelle, 2004). O *codebook* é um método para simplificar a análise de dados qualitativos e consiste na construção de uma tabela, a partir das transcrições, como aquela que a seguir se apresenta (ver Tabela 5).

Tabela 5. Transcrição das entrevistas (N=6)

Grupo	Questão	Excerto das entrevistas com unidades de significado
II	1 - Na sua opinião, quais são os pedidos mais recorrentes dos cidadãos?	Os mais recorrentes são muitos pedidos de informação sobre licenciamentos e outros (nova legislação – licenciamento zero e novo regime jurídico de acesso e exercício de atividades de comércio, serviços e restauração- RJACRS). E ainda bastantes pedidos de emissão de certidões de toponímia (1) Pedidos de informação sobre certidões de alteração de morada e outras certidões, junção de elementos a Processos ou requerimentos, plantas de localização, saber a situação dos processos no computador, etc. (2) Licenciamentos (3) Informações diversas, desde a situação do seu processo, ao tempo que irá demorar a conclusão dos seus requerimentos ou processos. (4) Fazer pagamentos (5) Um pouco de tudo, mas principalmente licenciamentos de ocupação de via pública e licenciamentos de obras (6)
	2 – Perante esses pedidos, quais são as dificuldades com que, usualmente se depara no momento de atender os munícipes?	Falta de informação disponível aos colaboradores, no sentido de clarificação de legislação e falta de uniformização de critérios na aplicação dos regulamentos. (1) Nenhuma em especial. Todos os atendimentos levam o seu tempo, variando segundo o assunto. De qualquer forma, é de apreciar quando as pessoas são simpáticas. (2) Não encontro dificuldades naqueles que me dizem respeito, visto só estar a atender o serviço de Obras. (3) Explicar de forma clara o que pretende. (4) Não trazem a documentação necessária (5) A maior parte das vezes, falta de formação, e mau feedback por parte do <i>back office</i> . (6)

Nas tabelas e parágrafos seguintes, apresentamos os resultados da análise das entrevistas.

A entrevista à diretora de departamento de administração e finanças (DDAF).

Da análise da entrevista à DDAF sobressaem as seguintes constatações: (i) o número de colaboradores no Balcão não é suficiente; (ii) falta formação na área de atendimento; (iii) faltam orientações precisas no que concerne à documentação a exigir ao munícipe, no momento da submissão do processo; (iv) na área de atendimento deveria estar sempre um técnico para poder responder às dúvidas e questões colocadas.

Sobre o *Guia*, refere que é um instrumento de fundamental importância para facilitar a comunicação com o munícipe, para melhorar o desempenho dos serviços e aumentar a satisfação do munícipe. A DDAF acrescenta ainda que se este instrumento fosse disponibilizado na intranet seria de grande utilidade para o colaborador.

A Tabela 6 apresenta uma súmula da opinião dos restantes colaboradores do Balcão, as respostas que convergiram e o número total dessas opiniões.

Tabela 6. Síntese de análise das entrevistas

Grupo	Cod. Respostas	Resposta	Ocorrência N=6
II	(1)(2)(3)(4)(5)(6)	Existem poucas reclamações	6
	(1)(2)(3)(4)(5)(6)	O horário a adotar deverá ser o da Loja, com turnos	6
	(1)(2)(3)(4)(5)(6)	Versão online do <i>Guia</i>	6
	(1)(2)(3)(4)(5)(6)	Sim, usaria o <i>Guia</i>	6
	(1)(3)(4)(5)(6)	Pensam que a elaboração de um <i>Guia</i> é muito boa e uma mais-valia	5
	(2)(3)(4)(5)(6)	O <i>Guia</i> deverá contemplar todas as áreas	5
	(1)(3)(4)(5)(6)	O <i>Guia</i> deve conter: os documentos que fazem falta, valores das taxas a cobrar, os necessários	5
	(1)(3)(4)(6)	Devia existir mais formação,	4
	(1)(4)(5)(6)	O horário não é o adequado às necessidades do Balcão	4
	(1)(3)(6)	Licenciamentos de obras	3
	(4)(5)(6)	Assuntos que dizem respeito ao serviço de obras, bem como a documentação a apresentar	3
	(2)(5)(6)	Sentem dificuldade nas respostas técnicas de obras	3
	(1)(5)(6)	A documentação a entregar é demasiada	3
	(1)(6)	Falta de formação e de informação aos colaboradores para clarificação	2
	(1)(4)	E quando implica nova legislação	2
	Grupo III	(1)(5)	uniformização de critérios de documentos pedidos, pedido sempre a mesma documentação pessoal e informação fornecida ao colaborador
(3)(4)		A documentação a entregar é a necessária	2
(1)(2)(3)(4)(5)(6)		O munícipe também beneficiaria com o <i>Guia</i>	6
(1)(2)(3)(4)(5)(6)		Diminuição stresse	6
(1)(2)(3)(4)(5)(6)		Aumento da satisfação do funcionário no ambiente trabalho	6
(1)(2)(3)(4)(5)(6)		Aumento da qualidade de resposta	6
(1)(2)(3)(4)(5)(6)		Aumento da Motivação	6
(1)(2)(3)(4)(5)(6)		Aumento da capacidade de entrega às funções desempenhadas	6
(1)(2)(3)(4)(5)(6)		Maior eficácia no atendimento	6
(1)(2)(3)(4)(5)(6)		Maior qualidade do atendimento	6
(1)(2)(3)(4)(5)(6)		Uniformização da informação sobre procedimentos e documentos	6
(1)(3)(4)(5)(6)		O <i>Guia</i> contribuirá para o bem-estar do colaborador	5
(1)(3)(4)(5)(6)	Maior rapidez no atendimento	5	

Da leitura da Tabela 6 concluímos que os colaboradores concordam com a elaboração do *Guia*, pois referem que uma ferramenta deste género iria facilitar o serviço e aumentar a celeridade do atendimento ao munícipe.

Sobre os conteúdos do *Guia*, os colaboradores mencionam que seria útil incluir informação transversal a todos os departamentos da CMF. Já relativamente à plataforma de acesso ao *Guia*, todos concordam que esse instrumento deveria ser colocado *online*, na Intranet, pois desse modo certamente o utilizariam. Os colaboradores mencionaram ainda que sentem falta de ações de formação e que o horário do Balcão da CMF deveria ser o mesmo que o da LC. Sobre este último aspeto, compreendemos a afirmação, uma vez que o Balcão funciona no horário da CMF (ou seja, de segunda a sexta-feira das 09.00 às 17.00h) enquanto, a LC tem um horário mais alargado (i.e. de segunda a sexta-feira das 8.30 às 19.00h e aos sábados das 9.00 às 13.00h).

Caso o Balcão venha a ter o horário mais alargado, isto é o da LC, será possível aos colaboradores trabalharem por turnos, contribuindo assim para a criação de uma maior harmonia entre a vida profissional e a familiar, pois tal como referem Van Horn, Taris, Schaufeli e Scheurs (2004) a qualidade e o número de horas dedicadas ao trabalho são um ponto crucial para a construção e para o desenvolvimento do bem-estar pessoal e da felicidade.

Seguidamente, apresentamos a Tabela 7 na qual se reúne a informação retirada da questão n.º 13 da entrevista à DDAF e da questão n.º 16 da entrevista do coordenador e dos colaboradores, ou seja, as questões sobre o impacto emocional e funcional de um *Guia* como o que se propõe neste estudo. Assim, podemos ver que à questão “Pensa que a utilização deste guia teria um impacto emocional?”, a totalidade dos entrevistados (sete) respondeu que (i) diminuiria o stresse; (ii) aumentaria a satisfação dos colaboradores; (iii) aumentaria a sua motivação e (iv) tranquilizaria o colaborador no que respeita à segurança das informações prestada no atendimento.

Tabela 7. Impacto emocional da criação do Guia

O impacto emocional e funcional de um Guia	Sim	Não
Tranquilidade no atendimento porque se sente mais seguro da informação prestada	7	
Diminuição do stresse	7	
Aumento da satisfação do funcionário no ambiente trabalho	7	
Aumento da qualidade de resposta	7	
Aumento da Motivação	7	
Maior eficácia no atendimento	7	
Maior qualidade do atendimento	7	
Uniformização da informação sobre procedimentos e documentos	7	
Maior rapidez no atendimento	6	1
Aumento da capacidade de entrega às funções desempenhadas (aumento do <i>Engagement</i> )	6	1

Quanto à questão “Pensa que a utilização deste guia teria um impacto funcional?” a maioria das respostas (ver Tabela 7) apontam que a utilização do Guia traria (i) maior eficácia no atendimento, (ii) maior qualidade no atendimento e (iii) maior uniformização da informação sobre procedimento e documentos.

## 6. Guia de apoio ao colaborador para o atendimento

Terminado o processo de análise das entrevistas, ficámos seguras de que seria pertinente criar o Guia.

Posto isto, o objetivo é a criação e produção de um *Guia de Apoio ao Colaborador para o Atendimento* que se revele um instrumento administrativo útil e fundamental (e de fácil consulta) no apoio aos funcionários e que contribua, significativamente, para (i) permitir um acesso rápido aos documentos; (ii) satisfazer eficazmente o pedido do munícipe; (iii) contribuir para diminuir o tempo de espera do munícipe; (iv) contribuir para aumentar a qualidade (rapidez e eficácia) do atendimento no balcão; (v) contribuir para aumentar o grau de bem-estar, satisfação e motivação dos colaboradores do Balcão da CMF-LC.

### 6.1. A construção do Guia

Para a construção do *Guia*, iniciámos por analisar outros exemplos de *guias* que servem propósitos semelhantes ao nosso. Num segundo momento, fizemos um levantamento das áreas de atuação da CMF sobre as quais o Balcão presta informações. Num terceiro momento, reunimos a legislação, os formulários e toda a informação possível junto dos diretores e colaboradores de cada departamento ou unidade, referentes a cada uma dessas áreas de atuação. Após estas fases, extraímos, de toda a panóplia de informação reunida, os dados mais pertinentes, para responder às seguintes questões:

- (i) Quem pode requerer?
- (ii) O que precisa para requerer?
- (iii) Qual a taxa a pagar?
- (iv) Quais os prazos?

Seguidamente, compilámos todos os formulários, anexos e informações que foram colocados em pastas virtuais separadas por departamentos, por unidades e posteriormente por assuntos. A cada um desses documentos atribuímos um nome e número correspondente ao capítulo e à página do *Guia*.

Depois destes procedimentos e com o intuito de colocar o *Guia* na intranet da CMF, questionámos o Departamento de Informática sobre a melhor maneira de o fazer. Depois de auscultadas essas opiniões, e de estruturar o trabalho, houve autorização para aceder ao domínio em causa e de tornar o Guia visível e disponível a todos os colaboradores. Contudo, e tal como foi referido anteriormente o *Guia* estará também disponível em suporte papel.

## 7. Considerações finais

O estudo prévio, com uma amostra de sete indivíduos entrevistados nos seus locais de trabalho, confirmou a pertinência da criação do *Guia de apoio ao colaborador para o atendimento ao Munícipe*, como uma peça de suma importância e fundamental para o Balcão da CMF-LC. Para além disso, a análise das entrevistas permitiu identificar as principais dificuldades sentidas pelos colaboradores. Da análise realizada, ressaltou ainda a falta de colaboradores no Balcão, a falta de formação e de informação na área de atendimento, de modo a facilitar a comunicação com os munícipes. Acreditamos que com este Guia se contribuirá para minimizar estes aspetos negativos e aumentar a eficácia e eficiência deste

serviço camarário e, em consequência, tal como referido na introdução, aumentar a motivação, satisfação, bem-estar e produtividade dos colaboradores, o que por sua vez se vai refletir numa melhoria do serviço público. Considerando a ampla dimensão da Administração Pública a criação de instrumentos de apoio administrativo como o Guia concorre sem dúvida para defender as carências dos colaboradores, para desenvolver uma imagem positiva da organização face ao público interno e ainda para melhorar o processo de comunicação. No entanto é de salientar que esta ferramenta nunca estará finalizada, principalmente porque a legislação é dinâmica. Nesse sentido, o documento deve ser alvo de avaliação após a sua implementação (estimando-se nomeadamente a utilidade esperada e o cumprimento das expectativas). Em caso de desvio, ações corretivas deverão ser propostas e os conteúdos deverão ser atualizados.

## Referências

- Adami, J. B. (2001). *Endomarketing: Aplicação do marketing interno nas maiores empresas de Santa Catarina* (Dissertação de mestrado não publicada). Universidade Regional de Blumenau, Santa Catarina.
- Akyar, I. (2012). Standard operating procedures (What are they good for?). In I. Akyar (Eds.), *Latest research into quality control*. CC BY. doi: 10.5772/50439
- Alves, F.L.P. (2002). Endomarketing como ferramenta de estratégia empresarial. *XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, 1-8.
- Barbosa, M. L. A. & Oliveira, L. M. B. (2002). O marketing interno como estratégia de gerenciamento dos recursos humanos em hotéis: Um estudo de caso na região metropolitana de Recife. *Organizações & Sociedade*, 9(24), 91-101.
- Bogmann, I. M. (2000). *Marketing de relacionamento: Estratégias de fidelização e suas implicações financeiras*. São Paulo: Nobel.
- Boni, V. & Quaresma, S. J. (2005). Aprendendo a entrevistar: Como fazer entrevistas em Ciências Sociais. *Revista Eletrônica dos Pós-Graduados em Sociologia Política da UFSC*, 2 (1), 68-80.
- Constituição da República Portuguesa*. VII Revisão Constitucional (2005).
- Dessen, M. C. & Paz, M. das G. T. (2009). Indicadores de bem-estar pessoal nas organizações: Em busca de uma avaliação. *XXXIII Encontro da ANPAD*, 1-12.
- Fernandes, M. C. (2011) *Comunicação autárquica: Contributos para as auditorias de comunicação* (Dissertação de mestrado não publicada). Universidade do Minho, Braga.
- Franco, M., Mendes, L. & Almeida, A. (2001). *Marketing interno: Uma abordagem teórica* [Texto para discussão na Direção Regional de Educação, DGE-02/2001]. Covilhã: Departamento de Gestão e Economia da Universidade da Beira Interior.
- Frank, D. (2010). How to write SOPs that help increase consistency and improve performance quality in standard operating procedures: A writing guide. *Cleaning & Maintenance Management* online.
- Guerra, I. C. (2006). *Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo. Sentidos e formas de uso*. Estoril: Principia.
- Guerra, S. M. P. (2013). *A Influência das práticas do marketing num ambiente interno* (Dissertação de mestrado não publicada). Universidade de Aveiro, Aveiro.
- Hemais, M. W. & Casotti, L. M. (2009). A relação entre marketing interno e gestão de pessoas: Estudos de caso em empresas de serviços. In *Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho*, 1-16.
- Instituto Nacional de Estatística* (2016). *População residente com 15 e mais anos: Total e por nível de escolaridade completo mais elevado*. Consultado em 21 de janeiro de 2016.
- Kilimnik, Z. M. (2000). *Trajetórias e transições de carreiras profissionais de recursos humanos* (Tese de doutoramento não publicada). Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.
- La Pelle, N. (2004). Simplifying qualitative data analysis using general purpose software tools. *Field Methods*, 16 (1), 85-107.
- Mariz, R. N. & Picchi, F. A. (2013). Método para aplicação do trabalho padronizado. *Ambiente Construído*, 13 (3), 7-27.
- Marques, B. S. da C. (2010). *Projeto manual de acolhimento: Uma abordagem de marketing interno* (Relatório de mestrado não publicado). Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa.



- Mundim, R. S. e Felipe, A. D. (2008). Avaliação da satisfação do cliente interno com foco na relação interdepartamental na empresa Tribo Industrial, Lda. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, 2(2), 1-25.
- Oliveira, J. V. (2000). *Entrevistas*. [Documento de consulta da Universidade do Algarve]. Consultado em 15 de novembro de 2015.
- Oliveira, O. M. (2008). *Um estudo sobre a motivação profissional e pessoal dos servidores do TCU: A contribuição dos programas motivacionais*. Monografia. Brasília: Faculdade Albert Einstein.
- Orfão, C. (2010). *O efeito do marketing interno no envolvimento e comprometimento organizacional e a influência destes na satisfação e desempenho individual: O caso do Banco Comercial Português S.A.* (Dissertação de mestrado não publicada). Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Coimbra.
- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico, OCDE (2013). *Portugal: Reforming the state to promote growth*.
- Paschoal, T. & Tamayo, A. (2008). Construção e validação da escala de bem-estar no trabalho. *Avaliação Psicológica*, 7 (1).
- Pinho, M. T. M. (2012). *Manual de processo de liquidificação de despesas do departamento autónomo de estradas de rodagem* (Dissertação de mestrado não publicada). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- Portdata. Produtividade de trabalho por hora de trabalho. Consultado em 20 de março 2016.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L.V. (2005). *Manual de investigação em ciências sociais*, 4.ª ed. Lisboa: Gradiva.
- Regulamento de Organização dos Serviços Municipais da Câmara Municipal de Faro (2014). [Documento interno da Câmara Municipal de Faro].
- Ribeiro, E. A. (2008). A perspectiva da entrevista na investigação qualitativa. *Evidência Araxá, Olhares e Pesquisa em Saberes Educacionais*, 4, 129-148.
- Rodrigues, C. H. R. & Santos, F. C. A. (2001). Empowerment: Ciclo de implementação, dimensões e tipologia. *Gestão & Produção*, 8 (3), 237-249. doi: 10.1590/S0104-530X2001000300003
- Rosa, M. J. V. (2016, 10 agosto). Muito e bem, haja quem. E: *A revista do Expresso*, 2286, pp.6-7.
- Ruão, T. (2001). O conceito de identidade organizacional: Teorias, gestão e valor. *Atas do II Congresso da Sopcom – Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação* (pp.1-30). Lisboa.
- Sant'Anna, A.S., Moraes, L. F. R. & Kilimnik, Z. M. (2005). Competências individuais, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: Um estudo de diagnóstico comparativo. *RAE Eletrônica*, 4(1). doi.org/10.1590/S1676-56482005000100001
- Sovienski, F. & Stigar, R. (2008). Recursos humanos x gestão de pessoas. *Gestão: Revista Científica de Administração e de Sistemas de Informação*, 10(10), 51-61.
- Van Horn, J.E., Taris, T.W., Schaufeli, W. B. & Scheurs, P. J. G. (2004). The structure of occupational well-being: A study among Dutch teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 365-375.

**ANA PAULA BARÃO** é mestre em Gestão de Recursos Humanos pela Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo da Universidade do Algarve. Trabalha na Câmara Municipal de Faro, onde exerce funções de secretária do Presidente. Desde 1999 desempenha funções nas Eleições Nacionais e para o Parlamento Europeu, também faz parte do Apuramento Intermédio dos votos. Endereço institucional: Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo, Universidade do Algarve, Campus da Penha, 8005-139, Faro, Portugal.

**RITA BALEIRO** é professora adjunta na Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo da Universidade do Algarve, onde é directora do Núcleo de Línguas (português e inglês). É mestre em Cultura Norte-Americana pela Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa (FCSH-UNL) e doutora em Línguas, Literaturas e Culturas, especialidade de Estudos Literários, pela mesma universidade. Nos últimos anos, tem realizado investigação na área interdisciplinar da literatura e do turismo e tem diversas publicações nacionais e internacionais nesta área. Endereço institucional: Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo, Universidade do Algarve, Campus da Penha, 8005-139, Faro, Portugal.

**ROSÁRIA PEREIRA** é doutorada em Turismo pela Faculdade de Economia da Universidade do Algarve e é professora adjunta na Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo da mesma universidade. Os interesses de investigação são turismo, marketing turístico, *branding* de destinos e personalidade das marcas turísticas. Publicou em revistas científicas internacionais como *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, *Journal of Destinations Marketing and Management* e *Journal of Quality Assurance in Tourism and Hospitality*, entre outras. Participa em conferências internacionais na área de turismo e do marketing de turismo e tem integrado, a convite, as comissões científicas de conferências internacionais sobre turismo. Endereço institucional: Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo, Universidade do Algarve, Campus da Penha, 8005-139, Faro, Portugal.

Submetido em 30 abril 2017

Aceite em 1 outubro 2017