



Instituto Politécnico
de Viana do Castelo

**ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)
INSTITUTO POLITÉCNICO DE BRAGANÇA**

**A IMPORTÂNCIA DO PAPEL DO GESTOR E A SUA VERSATILIDADE
DENTRO DE UMA ORGANIZAÇÃO APOIADA NA ANÁLISE
IMPORTÂNCIA-DESEMPENHO**

Aires Miguel Pereira da Cunha

Relatório de estágio técnico-científico apresentado ao Instituto Politécnico de Bragança para obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações,
Ramo de Gestão de Empresas

Orientado por
Professora Dra. Paula Odete Fernandes

Bragança, janeiro de 2020



Instituto Politécnico
de Viana do Castelo

**ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)
INSTITUTO POLITÉCNICO DE BRAGANÇA**

**A IMPORTÂNCIA DO PAPEL DO GESTOR E A SUA VERSATILIDADE
DENTRO DE UMA ORGANIZAÇÃO APOIADA NA ANÁLISE
IMPORTÂNCIA-DESEMPENHO**

Aires Miguel Pereira da Cunha

Relatório de estágio técnico-científico apresentado ao Instituto Politécnico de Bragança para obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações,
Ramo de Gestão de Empresas

Orientado por
Professora Dra. Paula Odete Fernandes

Bragança, janeiro de 2020

Resumo

Com o avanço dos tempos, a preocupação com o ambiente e o caminho que é dado aos resíduos produzidos pelo ser humano tem sido cada vez mais abordados. Deste modo, a sociedade portuguesa tem-se moldado através de vários fatores como políticas públicas, maior acesso à informação, campanhas de sensibilização à realidade que é a redução de resíduos e o seu tratamento.

Seguindo a linha de raciocínio, foi desenvolvido um inquérito por questionário que posteriormente foi enviado às Juntas de Freguesia dos Municípios aos quais a Resulima presta serviço, sendo totalizados 189 inquéritos (Arcos de Valdevez 36, Barcelos 61, Ponte da Barca 17, Ponte de Lima 39, Viana do Castelo 27 e Esposende 9) enviados por email a 12 de abril de 2019, com um prazo de resposta até ao dia 30 de junho do mesmo ano. Esta investigação teve como principal objetivo apurar a satisfação das juntas de freguesia com a prestação de serviço da Resulima e conseguir construir uma matriz de importância-desempenho para apurar se os esforços da empresa em questão podem ou não ser melhor redirecionados de modo a aumentar a satisfação do cliente.

Em suma, e de acordo com os dados obtidos através da aplicação da análise Importância-Desempenho, foi possível constatar que a variável “Recolha de resíduos” foi a que mais importância detém junto dos inquiridos e a que menor desempenho apresenta. Por outro lado, a variável “Contactos” é a que menor importância representa para os mesmos e a que maior desempenho apresenta, sendo considerada um esforço supérfluo. A variável “Serviços” considera-se um ponto fraco menor, já que detém uma importância e um desempenho baixos, não sendo prioritário concentrar esforços.

Palavras-chave: Análise Importância-Desempenho, Resulima, Resíduos, Gestão, Competências.

Abstract

With the advancement of time, concern for the environment and the path that is given to human waste has been increasingly addressed. Thus, Portuguese society has been molded through various factors such as public policies, greater access to information, awareness campaigns on the reality of waste reduction and its treatment.

Following the line of reasoning, a questionnaire survey was developed which was later sent to the Parish Councils of the Municipalities to which Resulima provides services, totaling 189 surveys (*Arcos de Valdevez* 36, *Barcelos* 61, *Ponte da Barca* 17, *Ponte de Lima* 39, *Viana do Castelo* 27 and *Esposende* 9) sent by email on April 12, 2019, with a response deadline until June 30 of the same year. The main purpose of this investigation was to determine the satisfaction of the parish councils with Resulima's service provision and to construct an importance-performance matrix to determine whether or not the company's efforts can be better redirected in order to increase customer satisfaction.

In short, and according to the data obtained through the application of the Importance-Performance analysis, it is possible to verify that the variable "*Recolha de Resíduos*" is the most important among the respondents and the lowest performance. On the other hand, the variable "*Contactos*" is the least important for them and the highest performing, being considered a superfluous effort. The variable "*Serviços*" is considered a minor weakness as it has low importance and performance and it is not a priority to concentrate efforts.

Keywords: Importance-Performance Analysis, Resulima, Waste, Management, Skills.

“Parabéns aos teus pais porque fizeram um bom trabalho.” A eles, o meu maior obrigado, por tudo o que me permitiram ser.

Índice Geral

Índice de Figuras	xv
Índice de Tabelas	1
Introdução	2
1. Enquadramento teórico	5
1.1 A Gestão dentro da Organização	5
1.1.1 Os novos desafios das empresas no âmbito da gestão	7
1.1.2 As TIC no plano da gestão	8
1.2 Qualidade	10
1.2.1 Definição do conceito de qualidade	10
1.2.2 Modelos de qualidade	12
2. Apresentação da problemática	19
2.1 Caracterização da instituição de acolhimento	19
2.2 Organigrama	20
2.3 Missão e Valores	21
2.4 Visão e Estratégia	22
2.5 Áreas de negócio	22
2.6 Mercado de abrangência	23
2.7 Classificação do público alvo	23
3. Metodologia de investigação	24
3.1 Objetivo de Estudo e Hipóteses de Investigação	24
3.2 Recolha dos Dados	25
3.3 Técnicas de Tratamento de Dados	27
3.4 Amostra	29
4. Apresentação e Análise dos Resultados	30
4.1 Caracterização da Amostra	30
4.2 Análise Descritiva Exploratória: Dimensão Importância	32
4.2.1 Recolha de Resíduos	32
4.2.2 Serviços	33

4.2.3 Contactos	33
4.2.4 Dimensão Importância: estatística descritiva	34
4.3 Análise Descritiva Exploratória: Dimensão Satisfação	36
4.3.1 Recolha de Resíduos.....	36
4.3.2 Serviços.....	37
4.3.3 Contactos	38
4.3.4 Dimensão Satisfação: estatística descritiva.....	38
4.4 Validação das Hipóteses de Investigação	40
4.5 Análise da Matriz Importância-Desempenho	42
5. Contextualização do Estágio.....	45
5.1 O Estágio.....	45
5.2 Atividades Desenvolvidas	46
- Vertente Recursos humanos	46
- Vertente administrativa e financeira.....	46
- Trabalhos de secretariado	47
- Apoio ao departamento de comunicação	48
- Higiene e segurança no trabalho	48
- Desenvolvimento de inquérito para auferir a Importância e Satisfação que os munícipes da área de abrangência da Resulima consideram que a Resulima detém.	48
- Discussão da Experiência de Estágio	49
Conclusões, Limitações e Futuras Linhas de Investigação.....	51
Referências Bibliográficas.....	55
Referências Webgráficas	56
Anexos.....	57

Índice de Figuras

Figura 1: Ciclo PDCA de Shewhart.....	11
Figura 2: Organigrama Resulima	21
Figura 3: Matriz Importância vs. Desempenho	25
Figura 4: Representação das médias e desvios padrão para as variáveis latentes em estudo - Dimensão Importância	34
Figura 5: Representação das médias e desvios padrão para as variáveis latentes em estudo - Dimensão Satisfação	39
Figura 6: Matriz Importância-Desempenho.....	43

Índice de Tabelas

Tabela 1: Valores para o <i>Alpha de Cronbach</i>	27
Tabela 2: Distribuição dos Inquiridos por Género	30
Tabela 3: Distribuição dos Inquiridos por Idade	31
Tabela 4: Distribuição dos Inquiridos por Município	31
Tabela 5: Análise da Taxa de Resposta por Município	31
Tabela 6: Importância da Recolha de Resíduos.....	32
Tabela 7: Importância dos Serviços.....	33
Tabela 8: Importância dos Contactos	34
Tabela 9: Médias e Desvio Padrão Dimensão Importância	35
Tabela 10: Satisfação da Recolha de Resíduos.....	37
Tabela 11: Satisfação dos Serviços.....	37
Tabela 12: Satisfação dos Contactos	38
Tabela 13: Médias e Desvio Padrão Dimensão Satisfação	39
Tabela 14: Tabela de médias, medianas e desvios padrão.	42

Introdução

“Os hábitos de consumo proporcionados pelo desenvolvimento traduzem-se hoje por uma excessiva produção de resíduos que, pela sua qualidade e quantidade, constitui a causa de uma das mais importantes disfunções ambientais” (Trotta, 2011). Em grande parte da Europa, principalmente dentro da União Europeia, é possível ver a criação de políticas e ações contra este problema, encontrando uma solução na gestão dos resíduos.

Como em todo o mundo, a produção de resíduos tem aumentado a nível preocupante, devido a uma sociedade extremamente consumista causando problemas a nível ambiental e de saúde pública. Em Portugal, é em 1996 que surge o primeiro plano estratégico de gestão de resíduos sólidos urbanos, de modo a se conseguir um desenvolvimento consciente e sustentável.

Com este estudo, consubstanciado num estágio técnico-científico, pretende-se analisar os serviços que a Resulima – Valorização e Tratamento de Resíduos Sólidos S.A. (valorização e tratamento de resíduos sólidos urbanos do Vale do Lima e Baixo Cavado), criada através do Decreto-lei n.º 114/96, de 5 de Agosto de 1996 oferece aos seus clientes, aplicando a Matriz Importância-Desempenho.

De modo a que fosse possível colocar em prática este estudo, foi necessária a criação de um inquérito onde os responsáveis pelas 189 juntas de freguesia deveriam classificar os vários pontos em análise em relação à importância e à sua satisfação com os mesmos. O questionário acima mencionado está dividido em 3 partes fundamentais, “Recolha de Resíduos”, “Serviços” e “Contactos”. Num total, foram recebidas 102 respostas entre os meses de abril e junho de 2019.

A matriz Importância-Desempenho foi aplicada, para que seja possível direccionar esforços de melhoria e desempenho segundo a opinião dos inquiridos. Ao ser uma ferramenta bastante simples de criar e de compreender, consegue ajudar as organizações a traçar planos de melhoria que permitem uma melhoria contínua e uma maior satisfação dos clientes com o fornecedor de serviços.

De modo a ser mais fácil a leitura e interpretação, este estudo foi dividido em 5 partes, sendo que no ponto um é possível encontrar informação teórica sobre a gestão empresarial, os desafios que as organizações encontram nesta era da informação e questões relacionadas com a qualidade e satisfação do cliente. No ponto 2 é possível encontrar a apresentação da problemática, como a caracterização da organização em questão. No ponto 3 é apresentada a metodologia de investigação, com os objetivos de estudo e hipóteses de investigação, métodos e técnicas de investigação e recolha de dados, como também uma caracterização da amostra. No ponto 4, é exposta a apresentação e análise de resultados, incluindo as análises descritivas das dimensões importância e satisfação e também a validação das hipóteses de investigação. Por fim, no ponto 5 é feita uma descrição do estágio realizado na organização anteriormente referida e das atividades desenvolvidas entre dezembro e fevereiro de 2019 e no ponto 6, uma apresentação de melhorias sugeridas pelos inquiridos.

1. Enquadramento teórico

1.1 A Gestão dentro da Organização

Com o passar do tempo, o estudo das organizações baseou-se em diferentes teorias que ajudaram a explicar uma parte da realidade organizacional, com o intuito de oferecer um maior conhecimento sobre os seus métodos operacionais. Esta necessidade focou-se na maximização dos lucros em detrimento da mão de obra. Num contexto atual e globalizado, onde as empresas competem com outras de qualquer outra parte do globo e de acordo com Bañuelos (2017), o desenvolvimento nesta área foi suficientemente progressivo e inconvertível graças a este mecanismo ser o que permite alcançar objetivos acima do alcance de uma organização numa sociedade diferenciada.

O desenvolvimento teórico trouxe consigo novos desafios às organizações, fazendo parte da mudança na visão organizacional. Como consequência desse desenvolvimento, surgiram novas etapas onde a sistematização dos processos faz uso da gestão dos recursos humanos e se apresenta com desenvolvimento de capacidades trazendo consigo a era pós-moderna com novas tendências de produção e gestão. Nesta fase, é enfatizada a sociedade das tecnologias da

comunicação e informação, o conhecimento científico, a tecnologia avançada e a mudança rápida devida a novos avanços na ciência e na tecnologia (Ríos, 2006).

Deste modo, pode considerar-se algumas contribuições de Drucker (1995) como antecedentes à nova corrente estratégica que tem vindo a ser implementada nas organizações, já que, segundo o autor é necessária a existência de uma teoria administrativa que permita realizar o decorrer das ações mediante o cumprimento de objetivos tanto a médio como a longo prazo, tendo em conta fatores económicos, físicos e sociais da organização, com o propósito de ser rentável tanto para as mesmas, como para o trabalhador já que para sobreviver a longo prazo é necessário sobreviver primeiramente a curto (Drucker, 1995). É notório que existem grandes avanços tanto nas organizações como na gestão dentro das mesmas. Pode-se observar que as organizações deixaram de lado estruturas fechadas e procuraram vantagens que lhes permitam distinguir-se da concorrência. O conhecimento gerado pela teoria aumentou com o passar do tempo, já que a escassa “fauna” dos estudiosos de 1852, hoje em dia conta com uma enorme “selva”. As teorias desenvolveram-se e trataram de explicar como funcionam as organizações a partir de vários prismas. Deste modo é possível ver como cada uma das teorias surgiu em função das necessidades e como apesar da intenção de preencher falta de informação nas anteriores, estas se focaram em aspetos diferentes dentro da gestão organizacional (Bañuelos, 2017).

É certo que cada vez mais a empresas utilizam parceiros de modo a conseguir recursos e habilidades complementares para que consigam proteger os mercados, ganhar participação em novos ou então partilhar riscos (Donada, Mothe, Nogatchewsky, & de Campos Ribeiro, 2019). As mesmas autoras, enfatizam que o sucesso e a sustentabilidade das organizações dependem da sua capacidade de construir boas relações com os seus parceiros e assim adquirir proximidade e confiabilidade que a longo prazo irão trazer satisfação para ambas as partes.

Para isso, é necessário que o gestor tenha ciente as suas funções administrativas, devendo-se comportar como representante da organização, um líder, motivando e incentivando os trabalhadores, um elo de ligação entre redes exteriores e interiores, como também um gestor de turbulência, sendo capaz de tomar decisões perante qualquer adversidade, de modo a minimizar os problemas encontrados e aplicando medidas corretivas de modo a resolver a situação segundo (Fernandes, 2014).

Por outro lado, e como o mundo empresarial é um mundo em constante mudança e evolução, as organizações optaram por implementar estratégias, processos e modelos de gestão que potenciem vantagens competitivas, já que essas vantagens agregam valor ao produto e oferecem destaque dentro do mercado em que a organização está inserida. Para que isto seja possível, é necessário que a organização tenha uma atenção redobrada com as suas capacidades em vez de só se focar no mercado, conhecer as suas potencialidades, mas também as suas limitações e implementar uma estratégia, ou várias, que a permitam alcançar o sucesso (Fernandes, 2014).

1.1.1 Os novos desafios das empresas no âmbito da gestão

Com o mundo em constante mudança e uma nova era global a abrir caminho em pleno século XXI, as organizações viram ser deixados para trás anos de estagnação social e empresarial, fruto do isolacionismo. Neste momento, as empresas têm como desafio principal superar um vasto conjunto de fatores que demonstram ser relevantes para a sua sobrevivência nos mercados em que se encontram.

Começando com a globalização, passando pelas Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), a rapidez com que se consegue tomar uma decisão, entre outros, são fatores que influenciam a vida de uma empresa, onde para competir, é necessário que os gestores restructurem e repensem os modos de gestão tanto empresarial como de pessoal.

Já que o meio envolvente das organizações tem sofrido alterações profundas, devido à globalização, à concorrência transnacional, a uma inovação acelerada, as organizações devem conseguir acompanhar as constantes alterações anteriormente mencionadas e assim, adaptarem-se de forma a conseguir tirar proveito de oportunidades e prevenir ameaças.

De acordo com Fernandes (2014), um novo tipo de gestão acarreta com ele novos hábitos de trabalho, novas competências e um maior envolvimento dos intervenientes. Todas as alterações que o novo milénio trouxe com ele, afetaram tanto do ponto de vista estrutural, cultural e comportamental de uma forma muito profunda.

Cardoso (1992), elogia o ritmo com que a sociedade mudou e onde estão inseridas as empresas atuais, já que atualmente, produzir, consumir e comunicar são tarefas efetuadas a uma velocidade estonteante nunca anteriormente vista. Pode verificar-se que os principais desafios das empresas neste momento são a globalização e a revolução tecnológica, que vieram abrir portas aos consumidores, mas também criar mercados muito mais competitivos onde as empresas se têm que distinguir dos concorrentes não só pela qualidade, mas também pela maneira como chegam ao cliente.

É em pleno século XXI que surge a possibilidade de encontrar segmentos de mercado iguais em diferentes locais do mundo. Esta realidade veio possibilitar ter o mesmo produto a nível global, tornando possível realizar campanhas publicitárias iguais para países diferentes, devido à homogeneização entre a população mundial. Ao existir comunicação entre pessoas, sendo ela através de telefone, internet ou televisão, começou a ser perceptível que nacionalidades, raças, ou etnias, conseguem ter semelhanças o que despoletou o fenómeno da homogeneização (Fernandes, 2014).

Há que ter em conta que gostos semelhantes, independentemente de qualquer fator demográfico ou social, foram os principais incitadores da globalização. Logo, quando existem clientes a uma escala global que querem o mesmo produto, existe conhecimento da população de uma determinada localização geográfica sobre as aquisições de outra população em qualquer outro canto do mundo, o que leva ao incentivo em adquirir esses produtos.

Ainda de acordo que o autor supramencionado, outro fator a ter em conta é a exigência do cliente em querer o melhor produto, independentemente do país em que é produzido ou comercializado.

Mas todo este fenómeno globalizante só se tornou possível graças à liberalização do comércio mundial, já que cada vez menos existem barreiras ao comércio internacional (excluindo algumas exceções). O desaparecimento de barreiras alfandegárias, físicas, fiscais e legais foram entraves que foram desaparecendo ao longo do tempo graças à liberalização entre blocos de países ou então graças à formação de novos blocos.

Neste momento, é necessário que as empresas sejam empreendedoras e que tenham ciente, que a nova realidade global exige inovação, coragem, riscos, liderança e empreendedorismo (Kuratko, Hornsby, & Hayton, 2014).

Pode verificar-se que os principais desafios das empresas neste momento são a globalização e a revolução tecnológica, que vieram abrir portas aos consumidores, mas também criar mercados muito mais competitivos onde as empresas se têm que distinguir dos concorrentes não só pela qualidade, mas também pela maneira como chegam ao cliente (Fernandes, 2014).

De acordo com o mesmo autor, é em pleno século XXI que surge a possibilidade de encontrar segmentos de mercado iguais em diferentes locais do mundo. Esta realidade veio possibilitar ter o mesmo produto a nível global, tornando possível realizar campanhas publicitárias iguais para países diferentes, devido à homogeneização entre a população mundial. Ao existir comunicação entre pessoas, sendo ela através de telefone, internet ou televisão, começou a ser perceptível que nacionalidades, raças, ou etnias, conseguem ter semelhanças o que despoletou o fenómeno da homogeneização.

A crise económica de 2008, trouxe consigo uma mudança a nível estratégico para as organizações, sendo necessária uma adaptação das mesmas às restrições de recursos pondo em causa a sobrevivência organizacional de muitas empresas (Kuratko, Hornsby, & Hayton, 2014).

Em conclusão, e de acordo com os autores anteriormente referidos, é necessário desenvolver e criar vantagens competitivas, baseadas em inovação, que trazem ao olhar do cliente dinamismo, flexibilidade e um aproveitamento positivo das oportunidades já que as empresas estão expostas a vários desafios diariamente que podem determinar a sobrevivência ou a não sobrevivência das mesmas nos mercados em que estão inseridas. Deste modo, a reorganização é uma das, se não a maior, exigência que neste momento tem que satisfazer para que haja sucesso. Repensar estratégias, métodos produtivos e até a forma de comercialização têm que ser uma prioridade para uma organização que queira ser global. Portanto, os gestores têm pela frente uma série de desafios como redesenhar e repensar novas estratégias organizacionais de modo a lidar com a concorrência.

1.1.2 As TIC no plano da gestão

As Tecnologias da Informação e Comunicação são atualmente essenciais para qualquer organização. A revolução tecnológica veio trazer com ela vantagens que impressionam qualquer

trabalhador quer no sentido positivo, quer no sentido negativo. Foi através do sentido positivo que as TIC criaram o seu espaço dentro das organizações, demonstrando rapidez, facilidade de acesso e o armazenamento da informação.

As novas tecnologias vieram ajudar tanto gestores como organizações como um todo, a melhorar o seu desempenho graças à velocidade com que se consegue obter uma resposta ou encontrar uma informação. Para Fernandes (2014), “as tecnologias de informação e comunicação permitem obter vantagens competitivas independentemente do mercado onde a empresa está inserida”. Estas vantagens passam desde uma gestão global, mais fácil de analisar, como também mais organizada, pela atualização da imagem da organização para com os clientes e criam melhorias tanto na comunicação interna como externa, reduzindo a repetição de tarefas.

Com este fenómeno, as empresas tem um desenvolvimento mais inteligente, adotando e adaptando as tecnologias nos seus negócios e processos, com o intuito de aumentar a sua eficiência e inovação através de fluxos de conhecimento e recolha de dados (Malhotra, 2000).

Por outro lado, nem tudo são vantagens na utilização das TIC dentro de uma organização. Fernandes (2014) acautela garantindo que é imprescindível a existência de recursos humanos e financeiros específicos para a utilização das tecnologias, já que, devido à reestruturação da organização ser uma das consequências das novas tecnologias, esta deverá ser acompanhada por uma componente pedagógica dos funcionários. Do mesmo modo, o autor realça que a adoção de novas tecnologias poderá causar incómodo já que vai alterar metodologias de trabalho e pode também modificar a recomposição do poder dentro das organizações.

Por conseguinte, as desvantagens das TIC fizeram soar os alarmes dos gestores faces aos problemas sociais que as mesmas causaram, visto que seria impossível manter modelos de gestão mais obsoletos com o aparecimento destas tecnologias.

Segundo o mesmo autor, os utilizadores devem estar sempre atentos à evolução tecnológica já que esta “é muito acelerada e aquilo que é inovador hoje deixa de o ser amanhã”. Portanto, as novas tecnologias estão num momento já não emergente, mas sim crescente que muda a natureza da inovação e cria às empresas a possibilidade de obtenção de vantagens competitivas ao construir ecossistemas sociais através de ferramentas e infraestruturas das TIC (Soto-Acosta & Navarro, 2016).

Em suma, pode-se compreender que as TIC são uma mais valia para as organizações apesar das desvantagens que podem acarretar com elas. Através destas tecnologias, é assumido o papel da importância devida na criação de valor, permitindo dentro de um mercado conhecer os clientes, os concorrentes, os fornecedores e quaisquer fatores económicos que podem influenciar a organização e também a implementação de estratégias dentro da mesma. Deste modo, a revolução tecnológica levou a alterações estruturais dentro das organizações gerando alteração dos métodos de trabalho existentes, a criação de novos postos de trabalho específicos das tecnologias e a alteração de conteúdos funcionais, gerando melhorias ao nível de acesso a informações e permitindo prestar um

serviço mais rápido e assim aumentando a satisfação do cliente e com isso criando uma “lealdade” do mesmo à organização.

1.2 Qualidade

O conceito de qualidade tem vindo a desempenhar um papel muito importante nas organizações. Apesar de que não se revele fácil de medir, a qualidade é parte integrante do processo de satisfação dos clientes. A qualidade do serviço prestado, a eficiência do mesmo e a boa gestão dos recursos são parte dos campos em que a qualidade atua. A importância da qualidade tanto em bens como serviços não é um fator recente.

Desde sempre que os consumidores procuram ter o cuidado de verificar a qualidade dos mesmo numa relação de troca (qualidade por dinheiro). Segundo Lopes e Capricho (2007), as empresas só conseguem sobreviver “se contribuírem para melhorar a qualidade dos seus produtos e/ou serviços e ganharem legitimidade social” devendo ajustar-se “ao mercado e desenvolvimento sustentado da competitividade”.

De modo a garantir um desenvolvimento sustentável, as Organizações têm que encontrar suporte em modelos e ferramentas de Gestão da Qualidade. Deste modo, nas páginas seguintes, a qualidade irá ser abordada no que diz respeito ao seu conceito, modelos, ferramentas, importância, formação, desempenho e avaliação de funções e importância, não esquecendo que os estudos empíricos, livros de evidência científica e revisões sistemáticas referidos vão de encontro às ideias defendidas.

1.2.1 Definição do conceito de qualidade

Vendo a Qualidade como um todo, é a percepção que o cliente tem positivamente em relação à produção de um bem ou serviço prestado, tendo em conta os recursos disponíveis que deverá ir de encontro às expectativas criadas. A qualidade passa por fatores como o grau de excelência, a ausência de defeitos, imperfeições, o cumprimento de especificações, a qualidade em relação ao preço, a satisfação que traz ao consumidor e de que maneira cumpre ou excede as expectativas.

De acordo com Juran (1995), a qualidade pode ser definida a partir de dois significados: a “adequação ao uso” e “ausência de falhas”. Por outro lado, define-a ainda como “o conjunto de atividades através das quais atingimos a adequação ao uso, não importando em que parte da organização estas atividades são executadas”. De acordo com o autor supramencionado e de acordo com a sua trilogia, a qualidade é organizada através de atividades básicas que incluem o planeamento (fase onde começa a delineação de objetivos e os meios para os atingir através da criação de metas de qualidade e do desenvolvimento de processos de controlo que garantam o cumprimento das mesmas), o controlo (que consiste na definição dos elementos a serem controlados, os meios para avaliar o seu desempenho e a comparação do mesmo com os objetivos

para que, desse modo se possam tomar medidas corretivas) e o aperfeiçoamento (que se define como o processo que eleva o desempenho da qualidades a níveis sem precedentes, ao estabelecer uma estrutura que garanta uma melhoria contínua da qualidade identificando as necessidades existentes para que a melhoria possa acontecer providenciando recursos e formação necessários para a organização.

Do mesmo modo, Crosby (1979) vê a qualidade como a “conformidade com os requisitos”. Para o autor quanto maior a qualidade, menores serão os custos já que irá existir menos desperdício. Por outro lado, para o autor, uma não conformidade demonstra falta de qualidade o que irá aumentar o “custo de fazer as coisas erradas”.

Seguindo esta visão sobre a qualidade, Crosby criou a filosofia de “zero defeito” que defende que as pessoas se devem esforçar para fazer certo logo à primeira vez. Esta filosofia foi bastante contestada, pois deixa a responsabilidade na qualidade dos trabalhadores e não considera outros aspetos que afetam a qualidade e que são externos aos operários e não oferece métodos de resolução dos problemas de uma forma eficaz.

O sistema de qualidade criado pelo autor defende o forte envolvimento das altas patentes da organização com o restante pessoal da mesma de modo a cumprir as metas de qualidade e desse modo medir com o custo da qualidade o avanço ou retrocesso das metas identificando as áreas mais problemáticas e assim obrigando a concentrar os esforços.

Para ultrapassar esse problema e em conjuntos com os recursos humanos, o autor enfatiza o aumento da motivação do pessoal e da formação para que exista um comprometimento por parte dos trabalhadores criando assim uma redução dos defeitos.

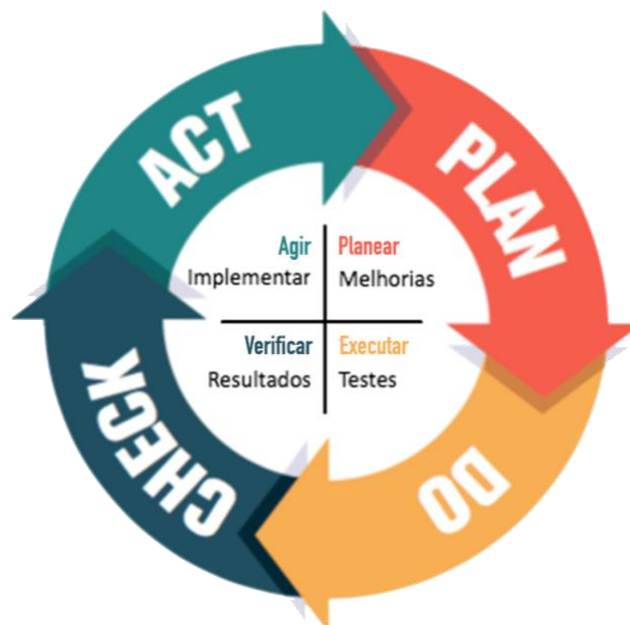


Figura 1: Ciclo PDCA de Shewhart

Autor: Junior, Carlos (2017)

Fonte: ProjectBuilder (adaptado para português)

Por outro lado, Deming (1990) denomina a qualidade como uma reação às necessidades presente e futuras do cliente. O mesmo autor corroborou o ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Action) definido por Shewhart (1924), de modo a encontrar neste ciclo um método de gestão e não só um método de controlo estatístico que servia para analisar a necessidade de uma ação corretiva ou em caso contrário a não utilização da mesma. O autor supramencionado foca-se na importância dos fatores que inibem o trabalhador de se orgulhar pelo seu trabalho e ainda afirma que a maioria dos problemas organizacionais são causados pelo sistema e não pelos operários.

De acordo com Siva, et al. (2016), e de modo a dar uma visão mais recente do conceito de qualidade, esta pode ser definida como um conjunto de princípios, práticas e ferramentas que incluem princípios ou valores com foco no cliente, melhoria contínua e com base em factos. Os autores, argumentam ainda que como práticas de qualidade, deverá existir uma recolha de informações das necessidades do cliente, para que desse modo os requisitos do mesmo sejam cumpridos.

Em suma e adequando as ideias dos autores supramencionados, dentro de uma organização, existe sempre uma necessidade de chegar à maior qualidade possível de modo a satisfazer o cliente, mas também a reduzir erros que comportam consigo custos. Quanto mais eficiente for a organização e os seus trabalhadores (que devem ser motivados pela organização de modo a que exista um comprometimento deles para com a mesma), mais reduzidos serão os custos com a qualidade. Por outro lado, pode constatar-se que nem sempre a responsabilidade é dos colaboradores e sim de fatores externos aos mesmos que podem comprometer o bom funcionamento do trabalho da organização e assim a qualidade do produto ou serviço prestados. Deste modo deverá conseguir-se separar os fatores de modo a apurar quando o erro é humano ou do “sistema” e conseguir atuar de forma adequada a controlar e minimizar o erro para que se consiga voltar ao normal funcionamento e os níveis de qualidade subam para os parâmetros internamente estipulados respondendo às necessidades dos clientes e assim “comprometendo-os” também a eles com a organização.

1.2.2 Modelos de qualidade

1.2.2.1 Modelo de qualidade total

O modelo de qualidade total surgiu no Japão, apesar de muito mais silenciosa, ao mesmo tempo que também se começa a desenrolar a revolução tecnológica no Ocidente e chegou a ser confundida com uma revolução cultural por volta da década de 50. Foi nesta década que surgiu uma preocupação especial com a gestão da qualidade que traz consigo novas filosofias de gestão que se aliam ao desenvolvimento e à aplicação de métodos e técnicas adequadas a uma nova realidade. Com isto, começou a surgir uma perceção de que a competitividade e o desempenho das organizações são afetados negativamente em termos de qualidade e a produtividade por vários motivos. Segundo Longo (1994, p. 1), entre os principais motivos anteriormente referidos destacam-se *“deficiências na capacitação dos recursos humanos, modelos de gestão ultrapassados que não*

geram motivação e tomadas de decisões que não são sustentadas adequadamente por fatos e dados e posturas e atitudes que não induzem a uma melhoria contínua". A mesma autora, classifica ainda a qualidade total como a procura permanente pela perfeição e que precisa de estar assente em novas maneiras de pensar, agir e produzir, implicando mudanças na postura de gestão e formas atuais de entender o sucesso de uma organização. A Gestão da Qualidade Total surgiu como uma nova filosofia de gestão que exigiu mudanças nas atitudes e nos comportamentos, visando comprometimento com o desempenho e aprimoramento dos processos, tornando as relações internas das organizações mais participativas, descentralizando a estrutura organizacional e mudando o sistema de controlo.

Citando ainda a autora supramencionada, a partir dos pontos estabelecidos pelos teóricos da qualidade como Juran, Deming, Ishikawa entre outros, é possível evidenciar dez aspetos essenciais à gestão da qualidade total passando pela "total satisfação dos clientes, gestão participativa, desenvolvimento dos recursos humanos, continuidade dos propósitos definidos, aperfeiçoamento contínuo, gestão dos processos, delegação de responsabilidades, disseminação de informações, garantia da qualidade e a não aceitação de erros.

O Modelo de Qualidade Total assenta ainda no ciclo PDCA de Shewhart que se caracteriza por Planear, Fazer, Verificar e Atuar (figura1). De acordo com Mata (2015, p. 19), este modelo integra em todos os níveis de gestão, de modo a reduzir custos e a aumentos o foco nas necessidades dos clientes já que "*o mais importante para melhorar a qualidade não é a tecnologia, mas a gestão da qualidade, considerando que este problema é uma questão estratégica da empresa*".

Ao ser a soma das práticas de produção com as necessidades dos clientes e as expectativas dos fornecedores e colaboradores, a qualidade, implica o envolvimento e a aceitação por parte e todos os intervenientes no processo produtivo e corroborando a afirmação feita por Ishikawa ao associar a Garantia de Qualidade Total à envolvimento total da organização e dos colaboradores no processo.

De acordo com Lopes e Capricho (2007, p. 48), o Modelo de Qualidade Total pode-se resumir na "vontade, envolvimento e exemplaridade da direção da empresa; na adesão de todo o pessoal; na melhoria da qualidade pela prevenção dos defeitos; na medição da qualidade e nos cinco zeros a caminho da excelência".

Do mesmo modo, Duarte (2015, p. 6), considera o modelo de gestão pela qualidade total uma "*filosofia de gestão da qualidade que mobiliza toda a organização na melhoria contínua da satisfação das necessidades das parte interessadas*", tendo como características gerais a abordagem estratégica e global com objetivos claros que deve ser promovida por gestores de topo, uma integração da melhoria contínua nas rotinas de todos de um modo sistemático e consciante, onde o foco principal são as pessoas através do treino e trabalho em equipa. Por conseguinte, o autor define que os princípios da gestão da qualidade se devem centrar na foco do cliente, cumprindo os requisitos do mesmo de modo a que a satisfação seja alta, a liderança, já que os líderes devem estabelecer níveis a alcançar e criar condições para que exista comprometimento por parte das pessoas, o comprometimento dos mesmo, sendo que é necessária a existência de pessoas competentes, a abordagem por processos, que consite na apresentação de resultados consistentes

e previsíveis para que estes sejam eficientemente atingidos graças a um sistema coerente, a melhoria, já que para existir sucesso nas organizações, estas devem estar focadas na melhoria. Deve ser tida também em conta a tomada de decisões baseadas em evidências, analisando e avaliando dados e informações para que desse modo os resultados desejados sejam produzidos e também a gestão das relações, que num sucesso sustentado, cada organização gere as suas relações com as partes interessadas da maneira mais conveniente para a mesma.

Por outro lado, o mesmo autor considera que existem falhas neste modelo e aponta-as à falta de planeamento estratégico, à falta de liderança, à não adoção da filosofia, a uma cultura organizacional inapropriada, à dificuldade de avaliação dos fatores eficácia e eficiência e por fim à visão de que numa organização, a qualidade ser somente um problema do departamento de qualidade e não um problema de todos, tendo falhado a implementação do autocontrolo.

Sintetizando o acima exposto, apesar de problemas que possam aparecer, o modelo de qualidade total (TQM), é um modelo focado na satisfação dos clientes e na gestão participativa de todas as equipas, devendo todos contribuir com um só para o sucesso da implementação deste modelo e assim a redução de custos com falhas, focando todas as atenções em no cliente. Quando os modelos são implementados e as filosofias não, existe um confronto que não permitem que os resultados sejam obtidos da maneira como deveriam ser, influenciando assim no sucesso da organização.

1.2.2.2 Modelo de melhoria contínua

A gestão do pessoal é considerada como um dos fatores determinantes para que uma organização enfrente os desafios tanto competitivos como as mudanças a que está sujeita em pleno século XXI. Já que os mercados estão cada vez mais competitivos, o mínimo que uma organização pode fazer é trabalhar de modo que a sua sobrevivência esteja assegurada. De acordo com Furbino (2007, p. 1), “ir de encontro à melhoria contínua é preciso”.

Também conhecido como modelo Kaizen, este modelo define-se como a elaboração e responsabilização das atividades por equipas, como também a interrupção do processo produtivo sempre que se verificarem erros. Para que este método seja realmente aproveitado, é essencial que todos os dias se consiga melhorar algo dentro da organização, já que deverão ser feitas “*step by step*” de modo a aperfeiçoar pessoas, processos e tendo como fator principal o baixo custo e o tempo reduzido de implementação.

De acordo com Mata (2015, p. 6), este conceito define-se como “o processo, pelo qual, a melhoria da satisfação do consumidor é encontrada”. Em concordância com Furbino (2007), este modelo é ter vontade e querer melhorar continuamente, considerando estes fatores necessários tanto a nível pessoal, como a nível profissional, já que ao se estar a preocupar com uma melhoria contínua, o ser humano também se está a preocupar com a sobrevivência, porque esta contribui para alavancar a organização.

Para a autora, uma boa política organizacional, acompanhada de um ambiente de trabalho motivador e apoiada pelo Balanced Scorecard (BSC)¹, criam uma verdadeira estratégia de sobrevivência que irão permitir à organização perceber quais as condições necessárias para uma melhoria contínua tanto no desempenho como no aumento da produtividade, permitindo à mesma ter um maior índice de competitividade e assim alicerçar o seu caminho até à excelência.

Por outro lado, a autora considera importante salientar que alcançar a excelência só é possível quando existe verdadeiramente consciência por parte de toda a organização envolvida no processo produtivo, da responsabilidade em colaborar e investir, de modo a que todos consigam sair beneficiados com o sucesso da mesma.

Aliado à Melhoria da Qualidade Total, este modelo surge como uma nova metodologia e visa aumentar a qualidade de produção e a redução dos desperdícios.

Citando Mata (2015, p. 6), *“a melhoria da qualidade e da satisfação dos consumidores é alcançada com auxílio nas melhores performances dos outputs; com uma gestão de sustentação e conhecimento dos processos produtivos, através de planeamento e operacionalização dos processos e “inputs”*”. Por conseguinte, a eficácia da melhoria contínua depende sempre da correta integração nas políticas e estratégias da organização, mas também nos trabalhadores.

Concluindo, a melhoria contínua é possível, apesar de complexa, mas só demonstra ser possível quando existe um comprometimento por toda a organização. Deve-se olhar para a organização como um todo, uma equipa, que trabalha com a mesma finalidade que neste caso é reduzir erros, de modo a reduzir os gastos, apesar de que quando existam erros, estes sejam solucionados e sirvam de exemplo para que não voltem a acontecer. Quando todos os fatores acima referidos se conseguem alcançar, irá notar-se uma maior satisfação do cliente que poderá levar ainda a uma maior lealdade do mesmo com a organização em questão, como também uma redução dos custos em qualidade ao não se verificarem erros que farão a devolução ou o aumento da insatisfação do cliente com o produto ou serviço.

1.2.2.3 A influência da qualidade no desempenho

O efeito qualidade no desempenho empresarial segundo Ribeiro (2007, p. 206), é referido demonstrando que “a melhoria da produtividade de uma empresa pode ser alcançada pela melhoria da qualidade em virtude desta melhoria permitir uma redução de erros, uma diminuição de atrasos, um melhor uso dos recursos e uma diminuição da necessidade de refazer trabalhos”. Por conseguinte, o autor afirma ainda que a melhoria da qualidade nos produtos aumenta a satisfação dos consumidores, aumentando a sua lealdade que por si irá levar a um aumento da quota de mercado e ao aumento dos lucros.

¹ O Balanced Scorecard (BSC) é uma ferramenta estratégica de gestão que permite que uma organização avalie, obtenha respostas sobre as ações e sincronize as mesmas com o seu próprio negócio, como também o serviço e os colaboradores em prol de objetivos organizacionais que contribuem para que existam relações internas entre departamentos, integração, interação e criatividade, para além de propiciar a realização de medidas que irão permitir a existência de respostas sobre o planeamento estratégico adotado com as ações operacionais (Kaplan e Norton, 1992).

Não obstante, caso a organização apresente um produto ou serviço com qualidade superior, esta poderá competir “na base do valor”, ao conseguir cobrar um preço maior por produtos de qualidade superior comparados com a concorrência, conseguindo também assim aumentar os seus lucros. De acordo com o autor supramencionado, a qualidade que uma empresa apresenta nos produtos que coloca no mercado “tem influência direta nos lucros da empresa, na sua quota de mercado, bem como na sua capacidade de sobreviver e desenvolver”, sendo considerada como uma vantagem competitiva para as empresas.

Segundo Silveira, Michelin, e Siluk (2017, p. 100), a estruturação de indicadores de desempenho, afetam fortemente o comportamento das pessoas tanto dentro como fora da organização já que caso “as empresas queiram sobreviver e prosperar, devem utilizar sistemas de gestão e medição de desempenho derivados das suas estratégias e capacidades”.

Citado também pelos autores supramencionados, Siluk (2007, p.100) “*assegura que o desenvolvimento do sistema de medição de desempenho é um fator-chave no apoio à gestão, pois possibilita a tomada de decisões corretas que respeitam o tempo das operações da organização*”. Definem ainda que o desempenho deve ser visto como um resultado obtido dos processos e dos produtos/serviços e que deve ser avaliado e comparado com as metas definidas e com os padrões da organização.

Deste modo, a medição do desempenho tendo em conta a qualidade oferece às empresas a possibilidade de identificar as atividades que agregam mais valor aos seus produtos/serviços e assim criar uma comparação com a concorrência, definindo metas tanto a curto, como a médio e longo prazo.

Indo de encontro aos autores acima mencionados, quanto maior for a qualidade do produto, mais margem de manobra as organizações detêm, já que podem competir de várias maneiras com as organizações concorrentes. As afirmações do autor vêm corroborar os modelos da melhoria contínua e da qualidade total demonstrando que o desempenho das organizações será maior sempre que se revele uma maior existência de qualidade já que cria uma maior satisfação no cliente que por sua vez irá aumentar a lealdade do mesmo para com a organização em questão, garantindo um cliente “*leal*” que muito provavelmente não irá substituir o serviço em questão por outro de qualidade inferior.

Por outro lado, a qualidade aumenta o desempenho das organizações (internamente), já que ao existir uma melhoria contínua ou total, os erros são detetados, resolvidos e irá subsistir uma tentativa de não voltar a cometer o mesmo, diminuindo assim custos de produção, de qualidade e tornando a produção mais eficaz e rápida permitindo ao cliente ter o seu produto a tempo não interferindo no bem estar dos colaboradores e mantendo um clima organizacional favorável.

1.2.2.4 A satisfação do cliente

Com a evolução tecnológica, o aumento da competitividade e também as alterações nos hábitos de consumos dos clientes, surgiu a necessidade de as empresas procurarem cada vez mais, formas de se distinguirem das outras no mercado de modo a tornarem-se mais competitivas.

De acordo com Santos (2013) e seguindo a ideologia de Kotler, o marketing é atualmente uma das preocupações para as organizações que almejam o sucesso e deste modo ajuda as mesmas a serem mais competitivas, ao conseguirem obter maiores lucros e com eles aumentar a sobrevivência da organização.

Ao existir um aumento da competitividade no mercado, a qualidade dos serviços teve que ser aumentada de modo a satisfazer as necessidades dos clientes, contudo, não é só a qualidade que neste momento o cliente procura, já que também é procurado um maior valor agregado e um atendimento melhor.

Citando novamente a autora supramencionada (p. 15), *“sendo a qualidade uma característica encontrada em grande parte dos produtos oferecidos pelas empresas, o cliente procura o tal valor agregado, tornando-se mais inconstante. Assim nasce a necessidade de as empresas criarem um relacionamento com os seus clientes”*. Com isto, a autora pretende demonstrar que não é somente a qualidade que importa, mas sim o relacionamento que os clientes têm para com a organização e o modo como a organização se comporta com os seus clientes.

Deste modo, começou a ser necessária a criação de estratégias de agregação de valor aos produtos e de acordo com a autora, *“as mais viáveis e eficazes são aquelas que são focadas nos clientes”*.

Segundo Costa, de Santana, e Trigo (2015, p. 163), baseados na obra de Kotler e Keller (2006), *“a empresa deve medir a satisfação com regularidade porque a chave para reter clientes está em satisfazê-los. Em geral, um cliente altamente satisfeito permanece leal por mais tempo, compra mais à medida que a empresa lança produtos ou aperfeiçoa aqueles existentes, fala bem da empresa e de seus produtos, dá menos atenção a marcas e propaganda concorrentes e é menos sensível a preço”*. Da mesma forma, para os autores anteriormente referidos, *“O cliente que não é tratado como objeto, certamente voltará a sua empresa para fazer novas compras e garantirá não só a continuidade, mas também o sucesso de seu negócio. Procure encantá-lo o tempo todo”*.

Pode-se ver que, analisando as citações dos autores anteriormente mencionados, a satisfação do cliente é um fator determinante para o sucesso de uma organização já que é com a satisfação, mas não só, que se irá criar lealdade para com clientes e assim distinguir-se dos restantes competidores do mercado.

Por outro lado, mas de acordo com os autores supramencionados, um cliente insatisfeito pode ser a porta de saída de vários potenciais clientes, já que o mesmo pode transmitir a sua insatisfação para outras pessoas e desse modo a imagem (negativa), se tornar um problema para a organização e assim pôr em causa a sustentabilidade da mesma. Neste momento, a força está nas mãos dos clientes, sendo eles, a melhor maneira de promover um produto ou serviço, e tendo eles o direito de escolher o produto que querem comprar.

Quando uma empresa procura satisfazer os clientes não está só a tratar bem os que já têm e sim, está a estimular o aparecimento de novos consumidores que se poderão vir a tornar novos compradores dos serviços oferecidos. Para isso, as empresas devem desenvolver bons relacionamentos com os seus clientes, conhecendo as mudanças das atitudes e expectativas, como também atendendo às necessidades dos mesmos de modo a obter vantagens competitivas.

Santos (2013, p. 16), define a satisfação como “o sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto (ou resultado) em relação às expectativas da pessoa”.

Por fim, Durdyev, Ihtiyar, Banaitis, e Thurnell (2018, p. 32), “*From the service industry perspective, receiving more attention (quality of service) increases customers’ satisfaction, subsequently strengthening bonds (loyalty) between them and a company*”, ou seja, quanto maior for o comprometimento da empresa para com o cliente e mais atenção a este seja dada de modo a cumprir todas as suas necessidades, mais lealdade será criada pelo cliente em relação à organização.

De um modo sintético e conclusivo, pode-se observar que ao viver num mundo globalizado onde os clientes têm acesso a qualquer informação ou fornecedor, a satisfação dos mesmos depende do que a organização lhe der. Se a organização conseguir estudar as necessidades do mesmo e conseguir “cobrir” essas necessidades, consegue também obter um laço de lealdade por parte do cliente, já que este se encontra satisfeito com o serviço prestado. Por outro lado, caso o cliente não esteja satisfeito, a possibilidade de que este procure outro fornecedor do mesmo tipo de serviço aumenta já que o seu nível de lealdade vai ser baixo para com um serviço que não cobre as suas necessidades. Com isto, é possível ainda que um cliente insatisfeito leve com ele potenciais clientes que pela força da palavra não quererão depositar confiança na organização e assim será posta em causa a sobrevivência da mesma.

2. Apresentação da problemática

2.1 Caracterização da instituição de acolhimento

A Resulima – Valorização e Tratamento de Resíduos Sólidos, S.A. foi criada em 1996 através do Decreto-Lei n.º 114/96, de 5 de agosto de forma a criar um sistema multimunicipal de triagem, recolha seletiva, valorização e tratamento de resíduos sólidos urbanos do Vale do Lima e Baixo Cavado. Em 1998, inicia-se a exploração do Aterro Sanitário do Vale do Lima e Baixo Cávado em Viana do Castelo e no ano seguinte dá-se o início ao funcionamento da central de triagem manual situada também no mesmo município.

Em 2001 na freguesia de Oliveira, no município de Arcos de Valdevez, entra em funcionamento a estação de transferência de Arcos de Valdevez de modo a otimizar o sistema de recolha e tratamento de modo a minimizar os impactos ambientais. De modo a garantir um eficaz tratamento para os lixiviados gerados no aterro sanitário é em 2003 que é feita uma reformulação da ETAL (Estação de tratamento de Águas Lixiviantes), implementando um tratamento físico-químico e biológico.

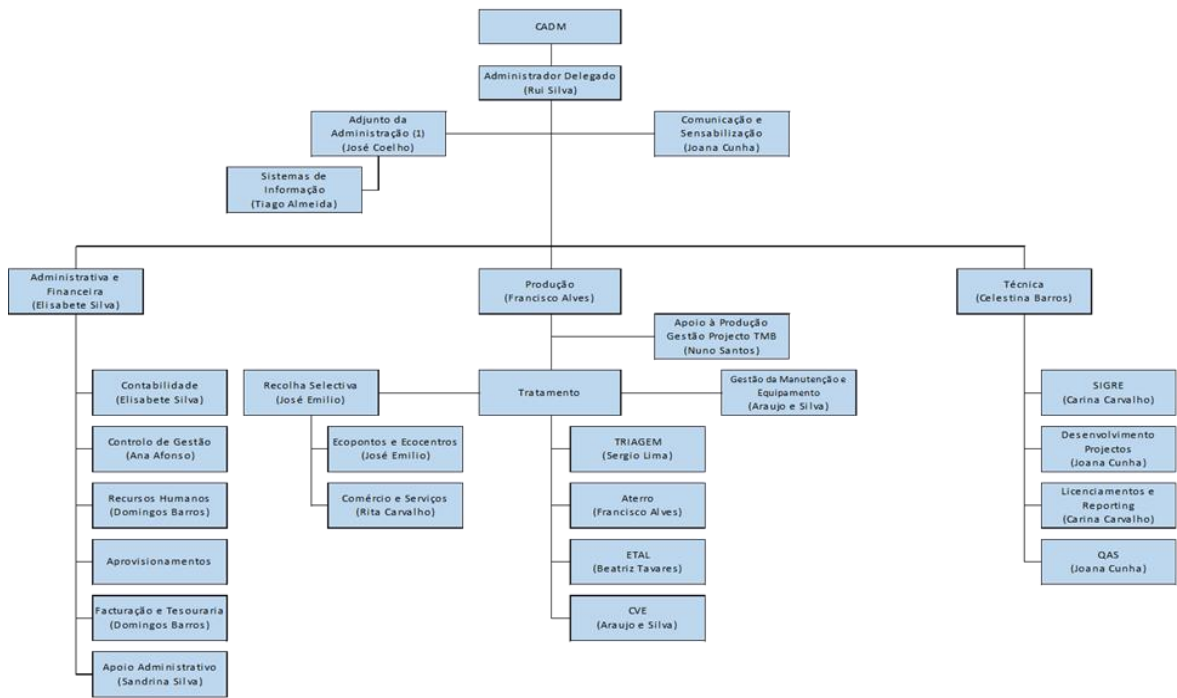
Após 9 anos da sua inauguração, a Resulima adquire certificação graças à implementação do sistema de gestão integrado, garantindo-lhe assim certificação aos níveis de Ambiente (ISO 14001), qualidade (ISO 9001), segurança e saúde no trabalho (OHSAS 18001). De modo a tornar o seu trabalho ainda mais proveitoso, em 2010 a Resulima dá início à produção de energia elétrica através da entrada em funcionamento da Central de Valorização Energética de Biogás (CVEB), injetando assim na rede elétrica nacional cerca de 15 GWh de eletricidade a partir do biogás gerado em aterro sanitário.

Em 2016 e após uma alteração dos Estatutos em 2014, é implementada a nova marca Resulima que se apoia numa estratégia de grupo, materializando uma forma integrada de trabalho, integrando o grupo Mota-Engil que adquiriu ao Estado Português em conjunto com a Urbaser a Empresa Geral do Fomento (EGF) em 2013.

Em 2017 e dando início a mais um desafio, a Resulima começa a construção da Unidade de Confinamento, Preparação e Tratamento de Resíduos Urbanos (UCPT) em Paradela, município de Barcelos, que aquando da sua conclusão irá permitir gerir cada vez mais os resíduos urbanos produzidos pelos habitantes da área de abrangência da Resulima dando vida a uma segunda célula do Aterro Sanitário, a construção de uma central de Tratamento Mecânico e Biológico (TMB) e uma Central de Triagem Automatizada.

2.2 Organigrama

De modo a ser mais fácil o entendimento da estrutura corporativa da Resulima, apresenta-se abaixo o organigrama da empresa. Toda a informação contida neste ponto teve por base a página web da empresa disponibilizada pela organização em 2019.



(1) - Controlo de Gestão / Contas Reguladas / Desenvolvimento RH / IT / Implementação de processos transversais.

Figura 2: Organograma Resulima.

Fonte: Elaboração própria.

2.3 Missão e Valores

A Resulima tem como principal missão “Tratar e valorizar os resíduos urbanos em cumprimento com os Objetivos de Serviço Público, posicionando a empresa como uma referência a nível ambiental e social impulsionada por processos inovadores, criando valor acionista”. Assenta ainda sobre uma série de valores considerados pela mesma incontornáveis à sua atuação como:

Ambição em ser uma empresa de excelência, procurando sempre mais e melhor, alargando novos horizontes de atuação contribuindo para o crescimento da empresa;

Integridade ao nível do comportamento coletivo enquanto organização empresarial, promovendo princípios de honestidade, verdade, lealdade, retidão e justiça na conduta diária;

Coesão ao despertar o sentido de compromisso em concretizar os objetivos comum, afirmando o sentido de lealdade institucional e perseverança coletiva nos desafios da organização;

Transparência entre todas as partes envolvidas;

Espírito de grupo ao consolidar o sentido de pertença e integração, promovendo consensos e respeitando diferenças;

Inovação ao ser um farol de inovação, atuando na vanguarda da tecnologia e gestão.

Deste modo, e como supramencionado, a Resulima demonstra ser uma empresa de destaque no setor em que opera ambicionando sempre atingir a excelência a todos os níveis possíveis.

2.4 Visão e Estratégia

A visão da Resulima assenta em ser uma empresa de referência no setor dos resíduos, valorizando a qualidade do serviço que presta, assegurando que os mesmos são utilizados como recursos ou então encaminhados para o destino mais adequado ao criar processos eficazes e inovadores, tendo assim, contribuindo desta forma para a estratégia regional e nacional do setor em questão, garantindo a satisfação de colaboradores, clientes, acionistas e munícipes.

Para a Resulima, demonstra ser também importante o conceito de sustentabilidade, numa perspetiva de excelência organizacional, princípios económicos, sociais e ambientais que uma empresa deve seguir. Integrar os princípios da sustentabilidade tem como consequência adotar a responsabilidade de preservar o ambiente, garantir o melhor desempenho económico e assegurar a defesa social dos colaboradores e da comunidade. Neste caso, a Resulima desenvolve várias iniciativas para dar estrutura à missão que defende, num caminho do qual se orgulha e motiva a organização a melhorar diariamente.

2.5 Áreas de negócio

Ao ser uma empresa de valorização e tratamento de resíduos sólidos, a Resulima divide as suas áreas de negócio de modo a conseguir retirar de cada uma o maior proveito almejando como anteriormente referido, os indicadores de excelência no seu desempenho.

Para conseguir fazer face às diferenças valências que têm, a Resulima dividiu as suas áreas de negócio em:

Valorização de resíduos através da deposição em ecopontos voluntariamente por parte dos munícipes das áreas urbanas que a Resulima serve. Este tipo de recolha é feito através de camiões compartimentados que estão divididos em partes não permitindo que os materiais reciclados entre em contacto uns com os outros. Após a recolha e à chegada às instalações da Resulima, os resíduos são pesados e descarregados nos locais designados para o efeito. Posteriormente à sua triagem, os resíduos são encaminhados para valorização através das entidades gestoras;

Deposição em aterro sanitário destinado à deposição final dos resíduos gerados pela atividade humana. Atualmente, a Resulima possui um aterro sanitário nas suas instalações em Vila Fria, município de Viana do Castelo com cerca de 10 hectares. No aterro são depositados resíduos urbanos provenientes da recolha indiferenciada, garantindo um sistema de proteção ambiental rigoroso, a drenagem adequada dos lixiviados (resíduos líquidos da biodegradação da massa de resíduos) e de biogás (gases provenientes da biodegradação da massa de resíduos). O aterro é

ainda rigorosamente monitorizado em relação ao controlo de águas subterrâneas, águas superficiais e alterações topográficas. Existe também uma rede de drenagem de biogás encaminhando-o para a valorização energética;

Valorização energética que como anteriormente referido, resulta do biogás produzido em aterro sanitário que é encaminhado para a central em questão através da rede de drenagem para o efeito. Esta rede faz com que o biogás seja conduzido para os motores de combustão interna através de aspiração que o utilizam como combustível. Uma vez em funcionamento, estes motores transmitem energia mecânica a dois alternadores que produzem energia elétrica, deste modo tendo gerado cerca de 15GWh o que daria para alimentar cerca 4 808 habitações evitando a emissão de gases (principalmente CO₂) para a atmosfera e reduzindo a dependência energética do país ao nível dos combustíveis fósseis.

2.6 Mercado de abrangência

A Resulima abrange cerca de 1778 km², demarcados pelos municípios de Arcos de Valdevez, Barcelos, Esposende, Ponte da Barca, Ponte de Lima e Viana do Castelo abrangendo (segundo os censos de 2011) uma população de cerca de 321 776 habitantes. Por conseguinte e em conjunto com a EGF, são estes os municípios que perfazem a rede de acionistas da Resulima, S.A.

2.7 Classificação do público alvo

O principal público da Resulima são os municípios acionistas já que celebrou em 1996, um contrato com os mesmos, que regula a entrega e receção dos resíduos que é válido até ao final da concessão (2034). Não obstante, possui também uma atividade de recolha dedicada vocacionada para o comércio e serviços que poderá ser requisitada através dos meios para o efeito. Assim, a Resulima compromete-se a fazer a recolha dos resíduos valorizáveis ajudando as empresas a dar o melhor seguimento aos resíduos em fim de vida e também o ambiente tratando estes mesmos resíduos e dando-lhes o trajeto adequado.

3. Metodologia de investigação

3.1 Objetivo de Estudo e Hipóteses de Investigação

Como ponto de partida para o desenvolvimento deste trabalho científico, foi tida como questão principal a avaliação que os responsáveis pelas juntas de freguesias abrangidas pelos serviços da Resulima, relativamente à importância e ao desempenho dos serviços oferecidos por esta organização, para que posteriormente fosse possível fazer uma análise através da Matriz Importância-Desempenho, auferindo assim, o posicionamento dos mesmos na visão dos inquiridos.

Os aspetos tidos em conta neste estudo são: recolha de resíduos, serviços, contactos, existindo ainda uma parte do mesmo questionário para os inquiridos deixarem alguma sugestão sobre algum fator importante para eles que não esteja refletido nos parâmetros anteriores.

A recolha dos dados foi realizada entre os meses de abril e julho do ano de 2019, contando com um total de 102 questionários válidos, o que representa 54% do total da população inquirida (189 presidentes da junta).

De modo a que existam objetivos de estudo concretos, formularam-se as seguintes hipóteses de investigação:

Hipótese de Investigação 1: Existem diferenças em relação ao grau de importância global, por variável de caracterização sociodemográfica (género).

Hipótese de Investigação 2: Existem diferenças relativamente ao grau de satisfação global, por variável de caracterização sociodemográfica (género).

Hipótese e investigação 3: Existe uma relação direta e positiva entre as variáveis Recolha de resíduos, Serviços e Contactos na perspetiva da importância e o grau de importância global.

Hipótese de Investigação 4: Existe uma relação direta e positiva entre as variáveis Recolha de resíduos, Serviços, Contactos na perspetiva da satisfação e o grau de satisfação global na perspetiva da satisfação.

Hipótese de Investigação 5: Existe uma relação direta e positiva entre a idade e o grau de importância global.

Hipótese de Investigação 6: Existe uma relação direta e positiva entre a idade e o grau de satisfação global.

Hipótese de Investigação 7: Existe uma relação direta e positiva entre o grau de importância global e o grau de satisfação global.

Hipótese de Investigação 8: Os responsáveis pelas juntas de freguesia encontram-se globalmente satisfeitos com a “Recolha de Resíduos”, com os “Serviços” e com os “Contactos”.

3.2 Recolha dos Dados

De modo a ser possível recolher a informação necessária para o presente estudo, foi realizado um inquérito por questionário, com o intuito de uma posterior análise. Sendo uma ferramenta que possibilita a resposta de um grande número de inquiridos de diferentes localizações geográficas a custo zero, utilizando como meio de comunicação os emails das juntas de freguesia, permitiram uma total confidencialidade dos dados recolhidos. Por outro lado, também demonstra ser uma ferramenta prática, visto que não exige um preenchimento na hora em que o email é recebido, existindo uma margem de tempo para responder como também, a não exposição dos inquiridos à influência do inquiridor (que poderia acontecer caso os inquéritos fossem distribuídos em mão pelas juntas de freguesia).

Para a progressão deste estudo, foi feito um questionário de raiz juntos dos órgãos administrativos e de comunicação da Resulima – Valorização e Tratamento de resíduos Sólidos S.A., constituído por frente e verso (ver em Anexo). O questionário em questão, foi dividido em 5 (cinco) partes divididas por duas secções. A primeira página do questionário pretende auferir os dados

sociodemográficos (género, idade, profissão, município e freguesia) dos inquiridos, como também foram recolhidas informações referentes à perceção dos inquiridos em relação à importância e ao desempenho da Recolha de Resíduos e Serviços e a sua satisfação em conformidade com os mesmos.

Na segunda página, continuou a ser analisada a variável Serviços e Contactos, existindo ainda uma parte para os inquiridos deixarem sugestões de melhoramento.

Para a medição do nível de importância e satisfação, foi utilizada a escala de *Likert* de 5 pontos, para que deste modo, as possibilidades de resposta para o nível de importância e desempenho fossem numa escala de:

Importância: 1- Nada Importante, 2- Pouco Importante, 3- indiferente, 4- Muito Importante, 5- Extremamente Importante;

Satisfação: 1- Nada Satisfeito, 2- Pouco Satisfeito, 3- Nem Satisfeito/Nem Insatisfeito, 4- Muito Satisfeito, 5- Extremamente Satisfeito.

Como anteriormente referido, o questionário foi desenvolvido pelo estagiário, com a supervisão do departamento de comunicação da Resulima e aprovação da administração da mesma, existindo dados que não serão analisados por não demonstrarem relevância e interferirem com a confidencialidade dos mesmos, tendo sido somente utilizados pelo aluno de modo a poder controlar as freguesias que enviaram o questionário.

Numa primeira fase, foram enviados 189 questionários (1 para cada freguesia à qual a Resulima fornece o seu serviço de recolha de lixo) e após o fim da data de entrega foram contabilizados 102 inquéritos, tendo sido necessário alargar o prazo de preenchimento por mais 2 meses.

De maneira a que seja possível medir a fiabilidade interna do questionário e analisar a consistência da escala, foi aplicado o teste de *Alpha de Cronbach*. Com este teste é possível medir a correlação média entre as questões, ou seja, pode ser interpretado como coeficiente médio de todas as estimativas de consistência interna que se obteriam se todas as divisões possíveis da escala fossem feitas Marôco & Garcia-Marques (2006).

O *Alpha de Cronbach* varia a sua classificação tendo em conta a escala de valores apresentada por Pestana & Gageiro (2008). De acordo com os autores, O valor do *Alpha* deve ser positivo, variando entre 0 e 1, tendo como intervalos de leitura valores superiores a 0,9, consistência muito boa, entre 0,8 e 0,9 boa, entre 0,7 e 0,8 razoável, entre 0,6 e 0,7 fraca e inferior a 0,6 inadmissível.

De seguida, estão apresentados os níveis obtidos para cada uma das variáveis latentes utilizadas para o estudo, como também para as dimensões globais (importância e satisfação).

Tabela 1: Valores para o *Alpha de Cronbach*.

Importância	<i>Alpha de Cronbach</i>	Classificação	Satisfação	<i>Alpha de Cronbach</i>	Classificação
Recolha de Resíduos (4 itens)	0,778	Razoável	Recolha de Resíduos (4 itens)	0,801	Boa
Serviços (5 itens)	0,884	Boa	Serviços (5 itens)	0,854	Boa
Contactos (7 itens)	0,945	Muito Boa	Contactos (7 itens)	0,905	Muito Boa
Global (16 itens)	0,947	Muito Boa	Global (16 itens)	0,923	Muito Boa

Após a análise do *Alpha de Cronbach* nas diferentes variáveis latentes e as suas dimensões globais, pode observar-se que o α mais baixo está localizado na Importância da Recolha de Resíduos, com uma classificação razoável e que o valor de α mais alto se encontra na Importância dos Contactos tendo uma classificação muito boa. Por outro lado, pode observar-se que no geral tanto a dimensão importância como a dimensão satisfação obtiveram uma classificação muito boa com os valores de α de 0,947 para a importância e 0,923 para a satisfação. Em relação à fiabilidade global do questionário, o valor de α foi de 0,918, sendo classificada como muito boa.

3.3 Técnicas de Tratamento de Dados

Neste ponto serão abordadas as técnicas de tratamento utilizadas para o estudo e serão também explicadas as reflexões teóricas para posterior análise dos resultados e descrição das conclusões do estudo.

Para dar resposta ao objetivo do estudo e às respetivas hipóteses de investigação, optou-se por aplicar uma análise inferencial para assim apurar a existência de correlações entre os itens e as variáveis latentes, utilizando-se o teste de *coeficiente de Pearson*.

Para uma ou duas amostras independentes não havendo violação dos pressupostos, normalidade, dimensão da amostra e homogeneidade das variâncias, vai utilizar-se o *t-Student* e quando se verificar a violação de um dos pressupostos vai recorrer-se a um teste não paramétrico *Mann-Whitney* Marôco (2014). Para analisar a relação entre variáveis vai produzir-se o *coeficiente de correlação de Pearson*. Para que seja possível obter o *coeficiente Pearson*, é necessário testar a normalidade Marôco (2014). Segundo o autor, para a análise do coeficiente de correlação, vai entrar-se em linha de conta com as classificações: correlações inferiores a 0,25 indicam que a

correlação é “fraca”, entre 0,25 e 0,5 a correlação é “moderada, de 0,5 a 0,75. Correlação é “forte” e quando a correlação é superior a 0,75 é considerada “muito forte”.

Numa primeira abordagem, será feita a caracterização da amostra recolhida para estudar o perfil dos responsáveis pelas juntas de freguesia e em toda a análise do presente estudo, irá assumir-se um nível de significância de 5%, para que seja possível decidir sobre a rejeição das hipóteses nulas.

Para analisar a importância e satisfação dos responsáveis pelas juntas de freguesia para com a Resulima, irá ser aplicada a matriz Importância-Desempenho (IPA), primeiramente proposta e introduzida por Martilla e James (1977) como um meio de medição para a satisfação do cliente com um determinado produto ou serviço. A abordagem do IPA reconhece a satisfação como uma função de dois componentes: a importância do produto ou serviço para o cliente e o desempenho do mesmo na sua prestação (Martilla & James, 1977). Deste modo, o IPA analisa não apenas o desempenho de algo, como também a importância do mesmo como fator determinante da satisfação do cliente (Silva & Fernandes, 2010). De acordo com as autoras, as classificações dos clientes combinadas para essas duas variáveis permitem uma visão geral da satisfação com diretrizes claras para a administração de onde concentrar recursos.

Deste modo, este método provou ser uma ferramenta geralmente aplicável, relativamente fácil de interpretar e pôr em prática, promovendo o desenvolvimento de programas de marketing eficazes, aumentando a facilidade na interpretação dos dados e aumentando a utilidade dos mesmos na tomada de decisões estratégicas.

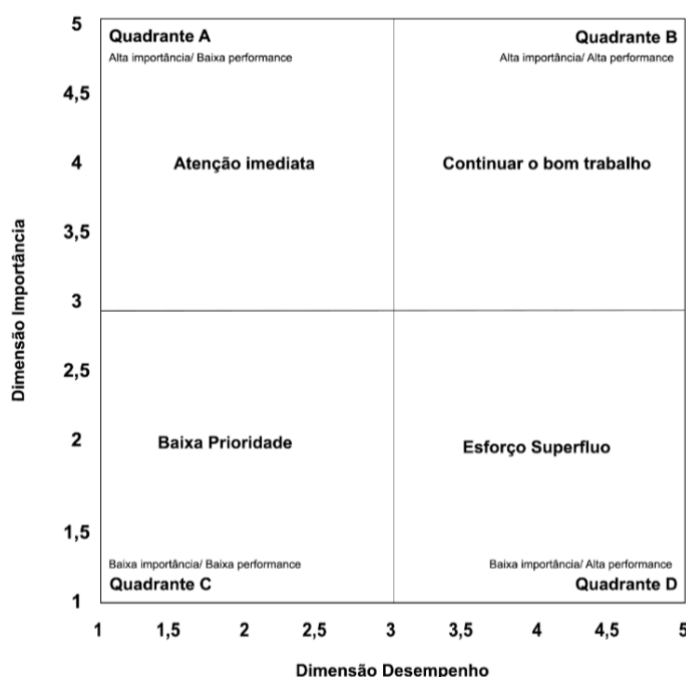


Figura 3: Matriz Importância-Desempenho.

Fonte: Adaptado de Martilla e James (1977, p. 78).

O IPA consiste num conjunto de eixos de coordenadas onde a “Importância” (eixo Y) e o “Desempenho” (eixo X) dos diferentes elementos envolvidos são comparados (Silva & Fernandes, 2010).

Existem 4 quadrantes, pertencentes à matriz importância vs. Desempenho, cada um com as suas características e estratégia que serão de seguida apresentados de acordo com (Matilla & James, 1977; Silva & Fernandes, 2010). Seguidamente apresentam-se as 4 estratégias que uma empresa pode implementar a cada recurso, após o desenvolvimento da referida matriz. A saber (Martilha & James, 1977):

- Quadrante A: Quadrante com alta importância e baixo desempenho que requer atenção imediata para melhoria sendo consideradas as maiores fraquezas;
- Quadrante B: Quadrante com alta importância e alto desempenho, indicando oportunidades para alcançar ou manter vantagens competitivas considerado-se os pontos fortes;
- Quadrante C: Quadrante de baixa prioridade, existindo uma baixa importância e um baixo desempenho, onde se localizam as pequenas fraquezas que não exigem esforços adicionais;
- Quadrante D: Classificado como um quadrante de possível exagero, este quadrante têm uma baixa importância e um alto desempenho, indicando que os recursos estão a ser mal investidos, devendo ser aplicados noutros lugares.

3.4 Amostra

A forma de aplicação dos questionários que permitiram a caracterização da amostra, está associada ao envio dos mesmos para o email corporativo das juntas de freguesia. Para obtenção dessa informação, foi necessária uma pesquisa nos sites de cada junta de freguesia, ou então através de telefonemas. Para uma população de 189 freguesias, número obtido através do Pordata, foram recebidos 102 questionários válidos, que correspondem a 54% da população inquirida. Foi ainda recebido um questionário em branco, já que o inquirido não detinha opinião no âmbito do questionário (0,5%). Os restantes 87 inquiridos não responderam, representando assim 46%.

4. Apresentação e Análise dos Resultados

4.1 Caracterização da Amostra

A amostra total foi de 102 inquiridos. As seguintes tabelas, compilam as informações obtidas para as variáveis sociodemográficas (género, idade e profissão).

Do número total de inquiridos, 67 (74,4%) são homens, 23 (25,6%) são mulheres.

Tabela 2: Distribuição dos Inquiridos por Género.

Género	n	%
Masculino	67	74,4
Feminino	23	25,6
Total	90	100,0

Os responsáveis pelas juntas de freguesia compreendem idades entre os 23 e os 82 anos, correspondendo ao inquirido mais novo e ao inquirido mais velho. A média de idade é de

aproximadamente 49 anos (48,6). Por outro lado, o desvio padrão é de 12,938, o que significa que existe uma variabilidade significativa nas idades.

Tabela 3: Distribuição dos Inquiridos por Idade.

	n	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Idade	85	23	82	48,62	12,938

De acordo com os inquéritos respondidos, 16 (15,7%) inquiridos pertenciam ao município de Arcos de Valdevez, 32 (31,4%) ao município de Barcelos, 6 (5,9%) ao município de Esposende, 2 (2,0%) ao município de Ponte da Barca, 24 (23,5%) ao município de Ponte Lima e 22 (21,6%) ao município de Viana do Castelo.

Tabela 4: Distribuição dos Inquiridos por Município.

Município	n	%
Arcos de Valdevez	16	15,7
Barcelos	32	31,4
Esposende	6	5,9
Ponte da Barca	2	2,0
Ponte de Lima	24	23,5
Viana do Castelo	22	21,6
Total	102	100,0

Analisando a questão mais aprofundadamente, poderá ver-se que o município com maior taxa de resposta foi Viana do Castelo com 22 de 27 freguesias (81,48%), seguido de Esposende 6 de 9 (66,67%), Ponte de Lima 24 de 38 (61,54%), Barcelos 32 de 61 (52,46%), Arcos de Valdevez 16 de 36 (44,44%) e por fim Ponte da Barca onde 2 de 17 (11,76%) responderam ao inquérito, demonstrando que a taxa global de resposta foi de 102 juntas de freguesia (53,97%).

Tabela 5: Análise da Taxa de Resposta por Município.

Município	n	Válidos	%
Arcos de Valdevez	36	16	44,44%
Barcelos	61	32	52,46%
Esposende	9	6	66,67%
Ponte da Barca	17	2	11,76%
Ponte de Lima	39	24	61,54%
Viana do Castelo	27	22	81,48%
Total	189	102	53,97%

Dos 79 inquiridos, 10,1% são reformados, presidentes da junta de freguesia registou a mesma percentagem, 8,9% são empresários em conjunto com os assistentes técnicos, seguidos de administrativos, contabilistas, engenheiros, funcionários públicos e professores com 5,1%, advogados com 2,9%, industriais e pensionistas com 2,5%. As demais profissões registaram percentagens pouco expressivas, correspondendo a 1,3%.

4.2 Análise Descritiva Exploratória: Dimensão Importância

Neste ponto será feita uma análise relativamente ao grau de importância que os responsáveis pelas juntas de freguesia dão aos serviços da Resulima – Valorização e Tratamento de Resíduos Sólidos S.A., as variáveis latentes em estudo, ou seja, os pontos “Recolha de Resíduos”, “Serviços” e “Contactos”. Por conseguinte, as médias finais das variáveis latentes irão resultar num total da importância dada aos serviços da Resulima.

4.2.1 Recolha de Resíduos

Sendo a primeira variável “Recolha e Resíduos” e de modo a analisar as variáveis latentes do inquérito relativamente ao nível da importância, começou-se pela análise do ponto supramencionado.

Tabela 6: Importância da Recolha de Resíduos.

Item	Nada importante		Pouco importante		Indiferente		Muito importante		Extremamente importante	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Recolha de resíduos valorizáveis (n=102)	-	-	-	-	1	1%	23	22,5%	78	76,5%
Eficiência da Recolha (n=102)	-	-	-	-	3	2,9%	29	28,4%	70	68,6%
Periodicidade da Recolha (n=102)	-	-	-	-	5	4,9%	29	28,4%	68	66,7%
Higienização dos ecopontos (n=102)	-	-	2	2%	1	1%	15	14,7%	84	82,4

Como se pode observar, os itens analisados apresentam importância para a maioria dos inquiridos, excetuando o item 4 “Higienização dos Ecopontos” onde 2 (2%) dos inquiridos consideram esse ponto pouco importante. O ponto onde existe um maior número de inquiridos a atribuir extrema importância é o ponto 1 “Recolha de Resíduos Valorizáveis” com 78 (76,5%) demonstrando que existe responsabilidade social ligada ao meio ambiente.

4.2.2 Serviços

Na análise da tabela abaixo indicada, pode-se verificar que a maioria inquiridos consideram “Extremamente importante” a “Rapidez na decisão” 55 (53,9%), o “Tratamento devido das reclamações apresentadas” 58 (58%), as “Ações de comunicação” 50 (50,5%) e as “Ações de sensibilização” 57 (57%). Por outro lado, mostram-se mais indiferentes à “Disponibilidade de informação pertinente na Internet” 12 (11,8%).

Tabela 7: Importância dos Serviços.

Item	Nada importante		Pouco importante		Indiferente		Muito importante		Extremamente importante	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Rapidez na decisão (n=102)	-	-	1	1%	7	6,9%	39	38,2%	55	53,9%
Disponibilidade de informação pertinente na Internet (n=102)	-	-	1	1%	12	11,8%	43	42,2%	46	45,1%
Tratamento devido das reclamações apresentadas (n=100)	-	-	-	-	11	11%	31	31%	58	58%
Ações de comunicação (n=99)	-	-	-	-	8	8,1%	41	41,4%	50	50,5%
Ações de sensibilização (n=100)	-	-	1	1%	6	6%	36	36%	57	57%

4.2.3 Contactos

Na análise da tabela abaixo apresentada, pode-se verificar que a maioria dos inquiridos dá extrema importância ao ponto 2 “Tratar assuntos por telefone/email de modo a evitar deslocações à Resulima” 60 (58,8%), ponto 5 “Respostas rápidas a anomalias” 58 (58%) e ao ponto 6 “Rigor dos funcionários” 59 (58,4%). A variável que resulta ser mais indiferente aos inquiridos é o “Atendimento em Instalações Adequadas” 21 (21,2%).

Tabela 8: Importância dos Contactos.

Item	Nada importante		Pouco importante		Indiferente		Muito importante		Extremamente importante	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Fácil acesso ao número de telefone/página web da Resulima (n=102)	-	-	1	1%	8	7,8%	38	37,3%	55	53,9%
Tratar assuntos por telefone/email de modo a evitar deslocações à Resulima (n=102)	-	-	1	1%	8	7,8%	33	32,4%	60	58,8%
Atendimento Especializado (n=100)	-	-	1	1%	11	10,8%	33	32,4%	57	55,9%
Atendimento em Instalações Adequadas (n=99)	-	-	1	1%	21	21,2%	33	33,3%	44	44,4%
Respostas Rápidas a Anomalias (n=100)	-	-	1	1%	10	10%	31	31%	58	58%
Rigor dos funcionários (n=101)	-	-	1	1%	11	10,9%	30	29,7%	59	58,4%
Rapidez dos funcionários (n=101)	-	-	1	1%	10	9,9%	35	34,7%	55	54,5%

4.2.4 Dimensão Importância: estatística descritiva

Na tabela abaixo, pode-se verificar o valor das médias como também o desvio padrão de todas as variáveis latentes da dimensão importância, como também a média total e desvio padrão por grupo e global. Nesse sentido, é possível ver que no grupo 1 “Recolha de Resíduos”, a variável que apresenta melhor média é a “Higienização dos ecopontos” com 4,77 e um desvio padrão de 0,561. No ponto 2 “Serviços” pode-se verificar que a variável com melhor média é o “Fácil acesso ao número de telefone/página web da Resulima com uma média de 4,49 e um desvio padrão de 0,659. No grupo 3 “Contactos”, a variável que apresenta melhor média é “Tratar assuntos por telefone/email de modo a evitar deslocações à Resulima com uma média de 4,49 e um desvio padrão de 0,686. O grupo que apresenta uma maior média global é o grupo 1 com uma média de 4,70 e um desvio padrão de 0,415, seguido dos grupos 2 e 3 com média igual, 4,42 e um desvio padrão de 0,579 e 0,628 respetivamente. A nível global, a dimensão importância apresenta uma média de 4,49 e um desvio padrão de 0,514.

Tabela 9: Médias e Desvio Padrão Dimensão Importância.

Item	Média	Desvio Padrão
Recolha de resíduos valorizáveis (n=102)	4,75	0,455
Eficiência da Recolha (n=102)	4,66	0,536
Periodicidade da Recolha (n=102)	4,62	0,581
Higienização dos ecopontos (n=102)	4,77	0,561
Grau de importância grupo 1	4,7	0,415
Rapidez na decisão (n=102)	4,45	0,669
Disponibilidade de informação pertinente na Internet (n=102)	4,31	0,717
Tratamento devido das reclamações apresentadas (n=100)	4,47	0,688
Ações de comunicação (n=99)	4,42	0,64
Fácil acesso ao número de telefone/página web da Resulima (n=102)	4,49	0,659
Grau de importância grupo 2	4,42	0,579
Fácil acesso ao número de telefone/página web da Resulima (n=102)	4,44	0,683
Tratar assuntos por telefone/email de modo a evitar deslocações à Resulima (n=102)	4,49	0,686
Atendimento Especializado (n=100)	4,43	0,725
Atendimento em Instalações Adequadas (n=99)	4,21	0,812
Respostas Rápidas a Anomalias (n=100)	4,46	0,717
Rigor dos funcionários (n=101)	4,46	0,728
Rapidez dos funcionários (n=101)	4,43	0,712
Grau de importância grupo 3	4,42	0,628
Grau de importância global	4,49	0,514

De modo a uma melhor demonstração e percepção das médias e desvios padrão totais das três variáveis latentes em estudo, “Recolha de Resíduos”, “Serviços” e “Contactos”, foi elaborado um gráfico que demonstra o grau de importância global como se pode verificar abaixo.

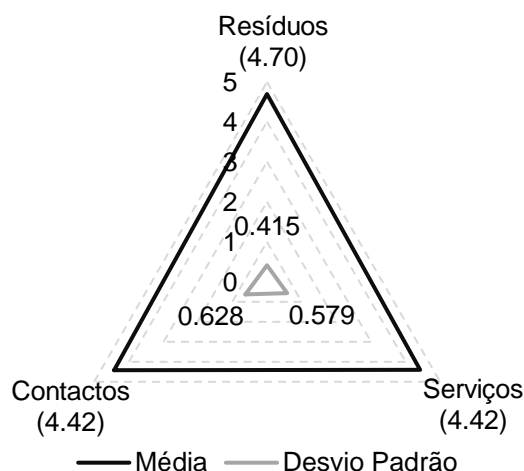


Figura 4: Representação das médias e desvios padrão para as variáveis latentes em estudo - Dimensão Importância.

4.3 Análise Descritiva Exploratória: Dimensão Satisfação

Após a análise da importância, será feita a análise relativamente ao grau de satisfação dos responsáveis pelas juntas de freguesia em relação aos serviços oferecidos pela Resulima. Com isto, quer-se dizer que, os pontos anteriormente referidos, “Recolha de Resíduos”, “Serviços” e “Contactos”, serão novamente analisados, mas desta vez perante a dimensão satisfação, sendo estas as variáveis latentes em estudo. No fim desta análise, será possível auferir as médias finais das variáveis latentes que darão o resultado total da satisfação dada aos serviços da empresa supramencionada.

4.3.1 Recolha de Resíduos

Ao analisar a tabela abaixo apresentada, pode-se observar que o item que apresenta extrema satisfação é a “Recolha de resíduos valorizáveis” com 12 (11,8%). Cinquenta e seis (54,9%) dos inquiridos revela também estar muito satisfeitos com a “Eficiência da Recolha”. Por outro lado, a variável que apresenta maior número de “Nada Satisfeito” é a “Higienização dos Ecopontos” com 7 dos inquiridos (6,9%) a estarem nada satisfeitos com a prestação da Resulima neste ponto.

Tabela 10: Satisfação da Recolha de Resíduos.

Item	Nada satisfeito		Pouco satisfeito		Nem Satisfeito/Nem Insatisfeito		Muito satisfeito		Extremamente satisfeito	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Recolha de resíduos valorizáveis (n=102)	-	-	6	5,9%	24	23,5	60	58,8%	12	11,8
Eficiência da Recolha (n=102)	1	1%	7	6,9%	28	27,5%	56	54,9%	10	9,8%
Periodicidade da Recolha (n=102)	-	-	12	11,8%	40	39,2%	43	42,2%	7	6,9%
Higienização dos ecopontos (n=102)	7	6,9%	26	25,5%	41	40,2%	25	24,5%	3	2,9%

4.3.2 Serviços

Com a análise da tabela abaixo indicada, é possível verificar que a variável com maior número de inquiridos extremamente satisfeitos é a variável 3 “Tratamento devido das reclamações apresentadas” com 10 (10,1%). A variável que apresenta muita satisfação é a variável 2 “Disponibilidade de informação pertinente na Internet” com 48 (47,5%). Por sua vez, o ponto que apresenta maior indiferença para os inquiridos com 49 (49,5%) das respostas, é o ponto “Ações de comunicação”. O ponto em que os inquiridos demonstram menor satisfação é o ponto 5 “Ações de sensibilização com 4 (4%) de respostas.

Tabela 11: Satisfação dos Serviços.

Item	Nada satisfeito		Pouco satisfeito		Nem Satisfeito/Nem Insatisfeito		Muito satisfeito		Extremamente satisfeito	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Rapidez na decisão (n=101)	2	2%	6	5,9%	41	40,6	46	45,5%	6	5,9%
Disponibilidade de informação pertinente na Internet (n=101)	1	1%	6	5,9%	37	36,6%	48	47,5%	9	8,9%
Tratamento devido das reclamações apresentadas (n=99)	1	1%	6	6,1%	46	46,5%	36	36,4%	10	10,1%
Ações de comunicação (n=99)	2	2%	6	6,1%	49	49,5%	41	41,4%	1	1%
Ações de sensibilização (n=99)	4	4%	12	12,1%	46	46,5%	34	34,3%	3	3%

4.3.3 Contactos

Após analisar a tabela abaixo citada, consegue-se observar que o ponto com extrema satisfação segundo os inquiridos é a variável 1 “Fácil acesso ao número de telefone/página web da Resulima” com 28 (27,7%) das respostas. A variável que apresenta uma grande satisfação é a variável “Rigor dos funcionários” com 51 (51%) das respostas. Por outro lado, a variável que apresenta menos satisfação é a variável “Tratar assuntos por telefone/email de modo a evitar deslocações à Resulima” com 2 (2%) das respostas. A variável com maior indiferença é “Atendimento em instalações adequadas” com 47 (48,5%) das respostas.

Tabela 12: Satisfação dos Contactos.

Item	Nada satisfeito		Pouco satisfeito		Nem Satisfeito/Nem Insatisfeito		Muito satisfeito		Extremamente satisfeito	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Fácil acesso ao número de telefone/página web da Resulima (n=101)	-	-	3	3%	23	22,8%	47	46,5%	28	27,7%
Tratar assuntos por telefone/email de modo a evitar deslocações à Resulima (n=101)	2	2%	6	5,9%	31	30,7%	41	40,6%	21	20,6%
Atendimento Especializado (n=100)	1	1%	6	6%	41	41%	40	40%	12	12%
Atendimento em Instalações Adequadas (n=97)	1	1%	4	4,1%	47	48,5%	37	38,1%	8	8,2%
Respostas Rápidas a Anomalias (n=98)	1	1%	4	4,1	46	46,9%	40	40,8%	7	7,1%
Rigor dos funcionários (n=100)	-	-	3	3%	32	32%	51	51%	14	14%
Rapidez dos funcionários (n=97)	1	1%	3	3,1%	35	36,1%	46	47,4%	12	12,4%

4.3.4 Dimensão Satisfação: estatística descritiva

Com a tabela abaixo apresentada, pretende-se atestar o valor das médias e do desvio padrão de todas as variáveis latentes da dimensão satisfação e também as médias e desvios padrão totais das variáveis latentes “Recolha e Resíduos”, “Serviços” e “Contactos”, como também a média global e o seu desvio padrão.

Assim sendo, é possível apurar que no grupo 1 “Recolha de Resíduos”, a variável latente que apresenta melhor média é a variável “Recolha de Resíduos Valorizáveis” com uma média de 3,76 e um desvio padrão de 0,734. Por outro lado, a variável que apresenta pior média, sendo uma média negativa, é a variável “Higienização dos ecopontos” com 2,91 e um desvio padrão de 0,945. No ponto 2 “Serviços”, a variável que apresenta melhor média é “Disponibilidade de informação pertinente na internet” com 3,57 e um desvio padrão de 0,779. No grupo 3 “Contactos”, a variável com maior média é “fácil acesso ao número de telefone/página web da Resulima” com 3,99 e um desvio padrão de 0,794. Analisando agora os grupos, o que apresenta maior média é o grupo 3 “Contactos”, com uma média de 3,69 e um desvio padrão de 0,651, seguido do grupo 1 “Recolha de resíduos” com 3,44 de média e 0,648 de desvio padrão e o grupo 2 “Serviços” com uma média de 3,41 e um desvio padrão de 0,626. A nível global, a dimensão satisfação apresenta uma média de 3,54 e um desvio padrão de 0,551.

Tabela 13: Médias e Desvio Padrão Dimensão Satisfação.

Item	Média	Desvio Padrão
Recolha de resíduos valorizáveis (n=102)	3,76	0,734
Eficiência da Recolha (n=102)	3,66	0,79
Periodicidade da Recolha (n=102)	3,44	0,791
Higienização dos ecopontos (n=102)	2,91	0,945
Grau de importância grupo 1	3,44	0,648
Rapidez na decisão (n=102)	3,48	0,782
Disponibilidade de informação pertinente na Internet (n=102)	3,57	0,779
Tratamento devido das reclamações apresentadas (n=100)	3,48	0,8
Ações de comunicação (n=99)	3,33	0,7
Ações de sensibilização (n=100)	3,2	0,845
Grau de importância grupo 2	3,41	0,626
Fácil acesso ao número de telefone/página web da Resulima (n=102)	3,99	0,794
Tratar assuntos por telefone/email de modo a evitar deslocações à Resulima (n=102)	3,72	0,929
Atendimento Especializado (n=100)	3,56	0,82
Atendimento em Instalações Adequadas (n=99)	3,48	0,752
Respostas Rápidas a Anomalias (n=100)	3,49	0,736
Rigor dos funcionários (n=101)	3,76	0,726
Rapidez dos funcionários (n=101)	3,67	0,774
Grau de importância grupo 3	3,69	0,651
Grau de importância global	3,54	0,551

Para uma melhor demonstração das médias e desvios padrões totais das variáveis latentes em estudo, sendo elas, “Recolha de Resíduos”, “Serviços” e “Contactos”, elaborou-se o seguinte gráfico radial que apresenta graus de satisfação global.

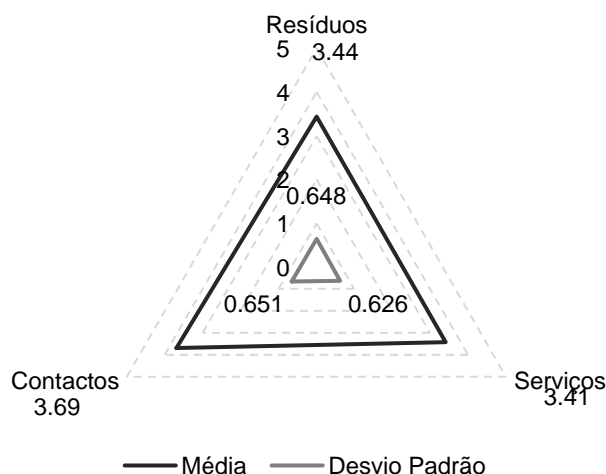


Figura 5: Representação das médias e desvios padrão para as variáveis latentes em estudo - Dimensão Satisfação.

4.4 Validação das Hipóteses de Investigação

De maneira a analisar e verificar as hipóteses de investigação do estudo, executou-se a produção de testes paramétricos. No caso de que pelo menos um dos pressupostos ser violado, se possa aplicar testes não-paramétricos como acima indicado no ponto 3.3.

Hipótese de Investigação 1: Existem diferenças em relação ao grau de importância global, por variável de caracterização sociodemográfica (género).

Não tendo sido possível aplicar um teste paramétrico já que o número de respostas referente ao sexo feminino era inferior a 30, foi utilizado o teste não paramétrico de *Mann-Whitney*. Com este teste foi possível verificar que *p-value* é de 35,5% (0,355) o que permite referir que não existem evidências estatísticas suficientes para afirmar a existência de diferenças em relação ao grau de importância global por sexo. Neste sentido não se valida a hipótese de investigação.

Hipótese de Investigação 2: Existem diferenças relativamente ao grau de satisfação global, por variável de caracterização sociodemográfica (género).

À semelhança da justificação apresentada na hipótese anterior, também para esta hipótese não foi possível aplicar um teste paramétrico tendo-se recorrido à aplicação do teste não paramétrico de *Mann-Whitney* para duas amostras independentes. Deste modo e assumindo um nível de significância de 5%, o *p-value* obtido foi de 82,1% (0,821). Sendo este valor > a 5%, é possível constatar que a hipótese de investigação não foi confirmada permitindo afirmar a não existência de diferenças por sexo relativamente ao grau de satisfação percebido.

Hipótese e investigação 3: Existe uma relação direta e positiva entre as variáveis Recolha de resíduos, Serviços e Contactos na perspetiva da importância e o grau de importância global.

Utilizando o teste de correlação de *Pearson* foi possível verificar que existe uma correlação direta e positiva entre o grau de importância e as variáveis latentes, o que permite validar a hipótese de investigação. A correlação entre a Recolha de resíduos e o grau de importância foi $r=0,789$; Serviços e o grau de importância foi de $r= 0,937$; para os Contactos na perspetiva da importância e o grau de importância global obteve-se uma correlação de $r=0,958$. Pode-se, ainda, observar que a variável com maior relação com a importância global foi a variável “Contactos na perspetiva da importância” já que apresenta o valor de r superior.

Hipótese de Investigação 4: Existe uma relação direta e positiva entre as variáveis Recolha de resíduos, Serviços, Contactos na perspetiva da satisfação e o grau de satisfação global na perspetiva da satisfação.

Com o teste de correlação de *Pearson* observou-se que existem evidências estatísticas para afirmar a existência de uma correlação direta e positiva, estatisticamente significativa, entre o grau de satisfação global e as variáveis latentes, o que permite validar a hipótese de investigação. A correlação entre a Recolha de resíduos e o grau de satisfação global foi $r=0,743$; Serviços e o grau de satisfação global foi de $r= 0,881$; Contactos na perspetiva da satisfação e o grau de satisfação global registou uma correlação de $r=0,912$. Pode-se, ainda, observar que a variável com maior relação com a satisfação global foi a variável “Contactos na perspetiva da satisfação” já que apresenta o valor de r superior.

Hipótese de Investigação 5: Existe uma relação direta e positiva entre a idade e o grau de importância global.

Nesta questão de investigação foi verificado que $r=-0,003$ o que permite constatar que não existe nem uma relação positiva e direta, mas sim uma relação inversa. Sendo $p\text{-value}= 0,976$, assumindo um nível de significância de 5%, a hipótese de investigação não se confirma, pelo que se pode afirmar que não existe uma relação entre a idade e o grau de importância global.

Hipótese de Investigação 6: Existe uma relação direta e positiva entre a idade e o grau de satisfação global.

Utilizando novamente o teste de correlação de *Pearson* foi possível analisar que $r=-0,066$ o que demonstra não existir uma correção direta e muito menos positiva entre a idade e o grau de satisfação global. Do mesmo modo, é possível analisar que $p\text{-value}=0,548$ (54,8%). Neste sentido e sendo o nível de significância assumido de 5%, a hipótese de investigação não é corroborada.

Hipótese de Investigação 7: Existe uma relação direta e positiva entre o grau de importância global e o grau de satisfação global.

Ao analisar a hipótese de investigação em questão foi possível verificar que $r=0,229$, apresentando uma correlação fraca entre as duas variáveis. Apesar disso, $p\text{-value}=0,021$, que ao ser inferior a 5% (0,05) permite validar a hipótese de investigação.

Hipótese de Investigação 8: Os responsáveis pelas juntas de freguesia encontram-se globalmente satisfeitos com a “Recolha de Resíduos”, com os “Serviços” e com os “Contactos”.

Utilizando o teste de *t-Student* para uma amostra foi possível validar a hipótese de investigação ($p\text{-value} < 0,001$), demonstrando e podendo afirmar que os responsáveis pelas juntas de freguesia estão satisfeitos com “Recolha de Resíduos”, com os “Serviços” e com os “Contactos”, tendo apresentado um valor médio de 3,5.

4.5 Análise da Matriz Importância-Desempenho

A análise da matriz em questão, proposta por Martilla e James (1977), é uma ferramenta de gestão que permite identificar os pontos fortes e os pontos fracos numa organização. Sendo aplicada em diversas áreas, é considerada uma boa maneira de abordar a satisfação do cliente. Com esta análise pretende-se dar resposta à 9ª hipótese de investigação “Recolha de Resíduos”, “Serviços” posicionando o quadrante de alta importância e alta satisfação na perspetiva dos representantes das juntas de freguesia.

De modo a ser criada, esta matriz é representada através de um referencial cartesiano, onde foi necessário definir as linhas para os eixos de X (ordenadas) e Y (abscissas), de modo a fazer o corte no plano para definir os quadrantes que constituem a mesma. Para definir esses quadrantes, foram utilizadas as medianas da dimensão importância e da dimensão desempenho, já que a mediana permite analisar a tendência dos resultados. Para identificar a localização das variáveis latentes nos quadrantes, foram utilizadas as médias das mesmas, utilizando-as como se de coordenadas se tratassem. Na tabela abaixo apresentada estão as médias totais das variáveis latentes para as duas dimensões em estudo (Tabela 14), como também as medianas que foram utilizadas para a criação da matriz. O nível de importância estará refletido no eixo X e o nível de desempenho estará representado no eixo Y.

Tabela 14: Tabela de médias, medianas e desvios padrão.

Medidas estatísticas	Variável latente	Desempenho (X)	Importância (Y)
Médias	Recolha de resíduos	3,4	4,7
	Serviços	3,4	4,4
	Contactos	3,7	4,4
Mediana	-	3,6	4,6

Com base na informação recolhida, é possível verificar a localização das variáveis latentes nos respetivos quadrantes. De modo a enfatizar essa informação, é apresentada abaixo a IPA ao permitir à organização definir prioridades e assim melhorar os serviços oferecidos aos seus clientes.

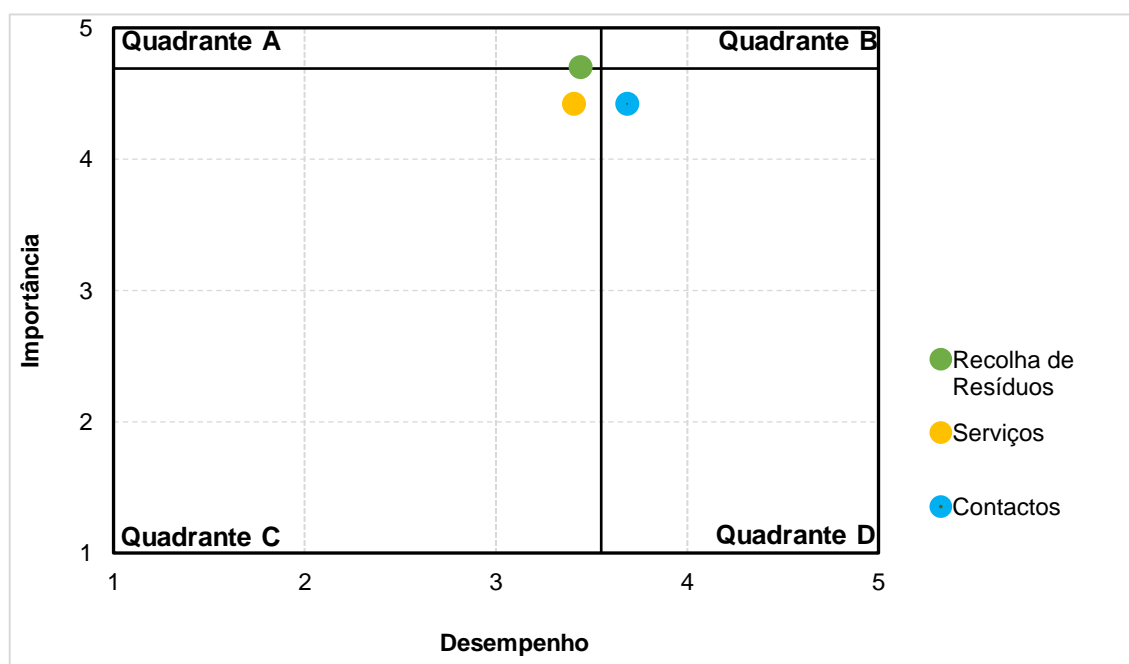


Figura 6: Matriz Importância-Desempenho.

Tendo em conta a matriz apresentada, é possível concluir que:

1. A variável “Recolha de resíduos” encontra-se no quadrante A (alta importância e baixa satisfação), representando um ponto fraco onde a organização deve concentrar esforços para solucionar o problema o mais rapidamente possível.
2. A variável “Serviços”, situa-se no quadrante C, sendo considerada um ponto fraco menor, já que os graus de satisfação e de desempenho são baixos e a prioridade de melhoria neste quadrante também é baixa.
3. A variável “Contactos”, situa-se no quadrante D (baixa importância e alta satisfação), considerando-se esta variável um ponto forte. É também possível que a organização esteja a concentrar recursos nesta variável, que seriam muito mais necessários nos pontos fracos, sendo assim considerado um esforço supérfluo.

Em suma, é possível verificar que a **Hipótese de Investigação 9** “As variáveis Recolha de Resíduos, Serviços e Contactos encontram-se posicionadas no quadrante B (alta importância e alto desempenho, na perspetiva dos clientes)” não é corroborada, já que nenhuma das variáveis se encontra neste quadrante, estando distribuídas pelos restantes. É possível ainda verificar que os esforços estão a ser concentrados em questões que os clientes consideram supérfluos e não no verdadeiro problema.

5. Contextualização do Estágio

5.1 O Estágio

O estágio objeto de estudo foi desenvolvido junto da Resulima – Valorização e Tratamento de Resíduos Sólidos S.A., localizada no aterro sanitário do Vale do Lima e Baixo Cávado freguesia de Vila Fria, município de Viana do Castelo. A Resulima é uma concessionária do grupo Environment Global Facilities (EGF), que por sua vez pertence ao grupo Mota-Engil. Com uma duração mínima de 432h (quatrocentas e trinta e duas horas), o presente estágio teve início no dia 3 de dezembro de 2018 e findou a dia 1 de março de 2019, totalizando 13 (treze) semanas e um total de 457:30h (quatrocentas e trinta e sete horas e trinta minutos).

Apesar de o estágio incidir maioritariamente na área administrativa e financeira, foi possível percorrer áreas como a comunicação, higiene e segurança no trabalho e recursos humanos. Dentro das áreas anteriormente descritas foi também possível analisar várias metodologias de trabalho e aprendê-las de modo a conseguir executar as tarefas designadas da maneira mais profissional e correta possíveis.

Por outro lado, foi também possível vivenciar a dinâmica empresarial da Resulima o que também demonstrou ser uma aprendizagem valiosa para um futuro trabalhador, demonstrando situações quotidianas dentro de uma organização e também várias maneiras de as solucionar.

5.2 Atividades Desenvolvidas

- **Vertente Recursos humanos** (cadastro de pessoal, resumos trabalho temporário, verificação das folhas de ponto mensal, atualização do registo de ausências, atualização do resumo das horas extra, mapa individual de férias, atualização do mapa dos contratos de trabalho temporário e arquivo, atualização do mapa de divisão e vínculo a 31 de dezembro de 2018).

Numa organização com a Resulima – Valorização e Tratamento de Resíduos Sólidos S.A., é de extrema importância verificar se as vertentes de recursos humanos são cumpridas, já que uma parte dos funcionários são contratados através de empresas de trabalho temporário. Deste modo, é necessário que durante o mês em vigência, que todos os cadastros do pessoal sejam atualizados de modo a auferir se os funcionários (tanto temporários como efetivos), cumprem as horas devidas, se têm faltas, como também a criação de um mapa que ofereça à organização um resumo detalhado de horas que os funcionários trabalharam e o mapa de férias para que desse modo seja feita uma gestão de pessoal que não comprometa a qualidade do serviço da organização. Por conseguinte, a equipa de recursos humanos é a responsável pela execução e para uma boa gestão do pessoal, para posteriormente ser feito o processamento de salários. Por outro lado, e para questões relacionadas com o plano anual de contas e fins estatísticos, é necessário também auferir quantos funcionários começaram o ano na empresa, quantos foram embora e quantos foram contratados, como também o seu género e idade.

- **Vertente administrativa e financeira** (execução de reconciliações bancárias, faturas pendentes, comunicações moveis, atualização dos mapas de consumo de combustível, identificação dos movimentos de portagens, atualização do quadro resumo das faturas para afetação do serviço para efeitos de analítica, requerimento de prestações compensatórias dos funcionários ausentes da Resulima, aprimoramento do manual da rede de processos da Resulima, verificação das folhas de ponto mensal ao nível da codificação de SAP, atualização dos quadros com informação dos RH para relatório e contas, validação das declarações de rendimentos para efeitos de IRS, acompanhamento de movimentos em SAP a nível interno (FI) e (MM) e processamento de salários).

Com a equipa administrativa e financeira foi possível observar como a sua definição o indica, de que maneira a Resulima gere as suas despesas em relação aos seus lucros. Dentro desta equipa interessa salientar que foi sempre possível executar tarefas (sob a supervisão da mesma) de diversas áreas o que me permitiu ficar a perceber melhor de que modo funciona uma organização e toda a sua gestão. Desde as reconciliações bancárias, até ao processamento de salário (estes como simulações) foi-me possível obter maior conhecimento e assim perceber o quão é importante é o funcionamento em conjunto dos vários departamentos para que tudo funcione dentro dos trâmites normais.

Por outro lado, demonstrou ainda ser benéfico o poder lidar com ferramentas como o SAP sendo a primeira interação que tive com um programa de gestão. Com todas as outras atividades supramencionadas, adquiri também conhecimentos sobre a execução dos processos relativos às mesma permitindo-me perceber o quão importante é que nada falhe e o quão minucioso é o trabalho desta equipa para que seja possível uma gestão eficiente e pormenorizada dos recursos que a organização tem.

- **Trabalhos de secretariado** (declarações para condutores, declarações para aparelhos e comunicações móveis, minutas referentes a auditorias, execução de certificados de formação, separação da correspondência e procedimentos administrativos relacionados com o registo dos documentos contabilísticos em SAP).

Sendo a Resulima uma empresa em que todos os departamentos trabalham em rede, é necessário que toda a informação esteja disponível o mais rapidamente possível para que todas as pessoas a possam utilizar quando necessário, por isso, é necessário inserir documentos tanto no programa de gestão (no caso da organização em concreto o SAP), como também organizar na rede todos os documentos e encaminhar correspondências para o departamento a que se destina. Deste modo e como existem várias equipas de trabalhadores e diferentes chefes de equipa, é necessário monitorizar quem detêm dispositivos móveis e de que modo os utilizam controlando plafonds e gastos extra que os mesmos possam ter tido. Ao existirem diferentes equipas a trabalhar a horas diferentes é necessário também que por exemplo os condutores dos camiões de recolha tenham consigo uma declaração da organização que atesta que eles podem conduzir o veículo em questão para efeitos de controlo policial.

Como a Resulima é uma organização que manuseia resíduos provenientes do lixo produzido, é também importante que os trabalhadores tenham formações referentes a higiene no trabalho, normas de segurança no trabalho como também numa parte mais direcionada para operários que utilizem máquinas para o seu trabalho as normas de funcionamento das mesmas. Depois das formações são emitidos certificados que atestam que o trabalhador está apto (ou não) para executar de uma forma segura o seu trabalho.

- **Apoio ao departamento de comunicação** (obtenção de dados, transformação de dados, atualização da base de dados energia e reciclagem, atualização do programa Ecovalor).

A Resulima começou no ano letivo 2018/2019 um programa denominado “Ecovalor” e cujo objetivo foi promover boas práticas ambientais em estabelecimentos de ensino. Surgiu como projeto piloto no município de Barcelos, premiando os estabelecimentos de ensino que apresentaram melhor desempenho na separação das suas embalagens usadas. Para se conseguir auferir qual o estabelecimento de ensino que deteve um melhor desempenho foi necessário criar uma base de dados e atualizá-la sempre que era feita uma recolha. Com esta iniciativa pretendia-se sensibilizar as comunidades escolares para a importância da reciclagem e os benefícios que a mesma traz ao ambiente. Neste departamento também foi possível observar os níveis de produção energética que a Resulima obtém através do reaproveitamento do Biogás e organizar a informação em bases de dados para posterior comunicação nos canais para o efeito. Obtendo um grande número de informação dos outros departamentos, é necessário que o departamento de comunicação consiga filtrar o mais pertinente para o momento e organizar os restantes para quando necessários tornando bases de dados mais simplificadas e mais funcionais para este departamento.

- **Higiene e segurança no trabalho** (informatização do plano de manutenção de máquinas e equipamentos, anexação da avaliação de riscos aos contratos de trabalho temporário).

Sendo a Resulima, uma organização com uma grande frota, é necessário que exista uma boa gestão da mesma e que todas as máquinas e veículos se encontrem em perfeito estado de funcionamento para que seja possível manobrá-las quando necessário. Para isso, foi criada uma base de dados em rede com todas as revisões, intervenções e peças substituídas de modo a que seja possível à equipa de higiene e segurança no trabalho saber quais as máquinas que estão aptas para funcionamento e quais não estão, como também quais as máquinas que se aproximam da data limite de revisão.

- **Desenvolvimento de inquérito para auferir a Importância e Satisfação** que os munícipes da área de abrangência da Resulima consideram que a Resulima detém.

Sendo a Resulima com uma grande frota, é necessário que exista uma boa gestão da mesma e que todas as máquinas e veículos se encontrem em perfeito estado de funcionamento para que seja possível manobrá-las quando necessário. Para isso, foi criada uma base de dados em rede com todas as revisões, intervenções e peças substituídas de modo a que seja possível à equipa de higiene e segurança no trabalho saber quais as máquinas que estão aptas para funcionamento e quais não estão, como também quais as máquinas que se aproximam da data limite de revisão.

- Discussão da Experiência de Estágio

É difícil não considerar uma experiência como um estágio curricular uma experiência enriquecedora já que permite ao aluno um pequeno vislumbre do que é o mercado de trabalho e a maneira como uma organização trabalha. Na minha opinião, creio que um estágio, principalmente na área de formação de Gestão das Organizações é uma mais valia já que nessa área é muito complicado ter uma oportunidade sem o mínimo de experiência, apesar de não considerar que seja um estágio, ou a falta dele, que vai definir o sucesso ou insucesso profissional de um estudante na busca do seu primeiro emprego.

No meu caso, considero o estágio na Resulima – Valorização e Tratamento de Resíduos Sólidos S.A. uma experiência muito produtiva, já que foi possível vivenciar a dinâmica da organização em questão, lidar com percalços que aconteceram e tentar resolver problemas em grupo ou então autonomamente. Considero também que a possibilidade de lidar mais aprofundadamente com ferramentas como o Microsoft Excel, ou então receber algumas noções básicas de programas de gestão empresarial como o SAP, algo benéfico que posteriormente me poderá ajudar. Por outro lado, ser possível desenvolver a base de estudo da minha dissertação junta desta organização, é um gosto já que deste modo também poderei contribuir para a excelência e profissionalismo que sempre tentam garantir para com os seus clientes e o ambiente.

Analisando as 13 semanas muito sumariamente, pode dizer-se que das atividades desenvolvidas, as que me deram maior satisfação em executar foram as que mais estavam ligadas à vertente administrativa e financeira mostrando-me muito mais para lá do que qualquer pessoa imagina dentro de uma empresa. Consciente da importância que uma boa gestão tem em qualquer empresa, mas falando no caso da Resulima, sou de acreditar que os resultados das tarefas que desenvolvi ao longo do estágio foram benéficas para mim, mas também para a organização em questão tendo dado sempre o meu melhor e tendo sempre executado as mesmas da maneira correta a meu ver e com o maior profissionalismo.

Em relação a lições e aprendizagens que pude retirar deste estágio, aprendi que é necessário que uma empresa trabalhe interligada, e que o trabalho em equipa é muito importante, mas também muito difícil pois estamos a falar de pessoas que trabalham em conjunto, mas todas são diferentes.

Em suma, é de considerar que esta experiência na Resulima foi, de um modo geral, um sucesso tanto a nível académico como a nível profissional, permitindo-me adquirir conhecimentos que para um futuro profissional. Ainda assim, com todos os sucessos e dificuldades que foram aparecendo durante o estágio, penso que não poderia ter escolhido de outra maneira e dizer que foi uma experiência muito enriquecedora para mim.

Deste modo e expressando a minha opinião, aconselho qualquer aluno a fazer um estágio, para poder familiarizar-se com o mercado de trabalho e se possível junto da Resulima para ter uma boa experiência de estágio curricular e crescer tanto a nível profissional como pessoal.

Conclusões, Limitações e Futuras Linhas de Investigação

O pretendido com este estudo, era a análise e o posicionamento dos serviços oferecidos pela Resulima – Valorização e Tratamento de Resíduos Sólidos segundo a opinião dos responsáveis pelas juntas de freguesia.

Pretendeu-se analisar a Satisfação e o Desempenho das variáveis latentes segundo a atribuição dos utentes a cada uma, de acordo com um questionário, relacionando os resultados finais com a qualidade dos serviços da organização.

Numa fase inicial, é possível concluir que a média de idades é de aproximadamente 49 anos (48,6), sendo a idade mínima 23 anos e a idade máxima 82. Pode-se ainda verificar que o município com maior taxa de resposta foi Viana do Castelo com 22 de 27 freguesias a responder ao questionário. Por outro lado, é possível analisar também que o município que menos colaborou foi Ponte da Barca com 2 respostas em 17 freguesias. Em relação à profissão é possível analisar ainda que das 79 respostas válidas, 10,1 são reformados, como também, com a mesma percentagem, presidentes da junta de freguesia.

A longo do estudo e com a aplicação de teste, análise descritiva, análise fatorial, matriz Importância-Desempenho, cálculo das médias globais da Satisfação e da Importância e o cálculo das mesmas com variáveis descritivas, foi possível auferir e entender a qualidade dos serviços prestados pela Resulima.

Com as hipóteses de investigação fixadas foi possível concluir que:

1. A 1.^a hipótese de investigação não foi validada, já que não existem evidências estatísticas suficientes para afirmar a existência de diferenças em relação ao grau de importância global por sexo.
2. A 2.^a hipótese de investigação, à semelhança da primeira, também não foi confirmada já que não foi possível aplicar um teste paramétrico. Com isto e assumindo um nível de significância de 5%, o p-value obtido foi de 82,1%, foi possível demonstrar que não existem diferenças por sexo relativamente ao grau de satisfação global, pela variável sexo.
3. A 3.^a e 4.^a hipóteses de investigação foram validadas, pelo que se pode concluir que existe uma relação direta e positiva entre as variáveis latentes e os graus de importância e satisfação global.
4. As hipóteses de investigação 5 e 6 não foram corroboradas, já que não existe uma relação direta e positiva entre a idade e os graus de importância e satisfação globais.
5. Tanto a hipótese de investigação 7, como a 8 foram validadas, já que existe uma relação direta e positiva entre o grau de satisfação e importância global, e os responsáveis pelas juntas de freguesia se encontram satisfeitos com as variáveis latentes.

Pode-se ainda concluir que a variável que requer maior atenção é a variável Recolha de Resíduos, estando apontada como Muito Importante para os inquiridos ao nível da importância, e com Nem satisfeito/nem Insatisfeito ao nível do desempenho. Pode-se ainda observar que na variável “Contactos” estão a ser aplicados esforços que o cliente não considera tão importantes. Esta variável está situada no quadrante D da matriz Importância-Desempenho, denominando-se um esforço supérfluo. Por último, a variável “Serviços” representa um ponto fraco menor, já que tem uma baixa Satisfação, mas também tem um baixo desempenho.

Tendo em conta a última parte do questionário que não foi analisado anteriormente, chamada “Sugestões”, é possível verificar que o ponto que mais carece de melhoria é a frequência da recolha dos resíduos, que é importante salientar que não deverá ser descurada. É de compreender que esta proposta de melhoria carece de um investimento avultado, sendo necessária a reestruturação das rotas planeadas, como muito provavelmente o aumento da frota de recolha e do número de trabalhadores. Um ponto que é bastantes vezes referido pelos inquiridos nesta parte do questionário, deve-se à periodicidade de higienização dos ecopontos e ao reforço dos mesmos. Mais uma vez, como no ponto anteriormente descrito, é uma sugestão que acarreta gastos e que só mediante propostas viáveis seriam possíveis. Existem sugestões no âmbito da sensibilização e da disponibilização de ecopontos para serviços como bares, associações e juntas de cada freguesia, como também o aumento de ecopontos por zona.

Em suma, apesar de existirem descontentamentos e sugestões, pode-se considerar que no geral, a Resulima presta um serviço bom aos seus clientes. A nível de limitações, a taxa de resposta foi uma condicionante, obrigando a estender o prazo várias vezes, por ainda não se ter um número suficiente de questionários.

Futuramente, poderão também ser estudadas as variáveis importância e desempenho por município, para que seja possível auferir conclusões mais exatas e planos mais personalizados para cada um.

Referências Bibliográficas

- American Psychological Association. (2010). *Publication manual of the American Psychological Association* (6th ed.). Washington: American Psychological Association.
- Bañuelos, M. N. (2017). *Aportes Teóricos A La Gestión Organizacional: La Evolución En La Visión De La Organización*. Universidade Nacional de La Plata, Ciencias Administrativas , La Plata.
- Cardoso, L. (1992). *Gestão Estratégica Enfrentar a Mudança*. Lisboa: IAPMEI.
- Costa, A. d., de Santana, L. C., & Trigo, A. C. (Junho de 2015). Qualidade do atendimento ao cliente: Um grande diferencial competitivo para as organizações. *Revista de Iniciação Científica, II*, 163-165.
- Crosby, P. B. (1979). *Quality is Free*. Mcgraw Hill Book.
- Deming, W. E. (1990). *Qualidade: A Revolução da Administração*. Marques Saraiva.
- Donada, C., Mothe, C., Nogatchewsky, G., & de Campos Ribeiro, G. (Janeiro de 2019). The Respective Effects of Virtues and Inter-organizational Management Control Systems on Relationship Quality and Performance: Virtues Win. *Journal of Business Ethics, 154*, 211-228.
- Dorigo, M., & Blum, C. (2005). Ant colony optimization theory: A survey. *Theoretical Computer Science, 243-278*.
- Drucker, P. (1995). *A Gestão numa Época de Grande Mudança*. Lisboa: Difusão Cultural.
- Duarte, A. (2015). *Garantia da Qualidade. Garantia da Qualidade*. Bragança, Portugal.
- Durdyev, S., Ihtiyar, A., Banaitis, A., & Thurnell, D. (2018). The Construction Client Satisfaction Model: A PLS-SEM Approach. *Journal of Civil Engineering and Management, 32-39*.
- Epps, R. (2006). *Corporate Governance and Earnings Management: The Effects of Board Composition Size, Structure and Board Policies on Earnings Management*. Obtido em 20 de dezembro de 2006, de <http://ssrn.com/paper=929312>
- Fernandes, V. L. (2014). *Caracterização do Perfil de Competências do Gestor*. Setúbal.
- Furbino, M. (2 de outubro de 2007). *Melhoria Contínua*. Obtido em 23 de maio de 2019, de Sobre Administração: <http://www.sobreadministracao.com/melhoria-continua/>
- Guimarães, R. C., & Cabral, J. A. (2011). *Estatística*. Lisboa: Verlag-Dashofer.
- Junior, C. (20 de março de 2019). *DOX Planejamento Gestão e Desenvolvimento Imobiliário*. Obtido em 6 de setembro de 2019, de DOX: <http://www.doxplan.com/Noticias/Post/Ciclo-PDCA,-uma-ferramenta-imprescindivel-ao-gerente-de-projetos>
- Juran, J. M. (1995). A History of Managing for Quality. 125-129.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance. *Artigo de Revista*.

- Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., & Hayton, J. (Dezembro de 2014). Corporate entrepreneurship: the innovative challenge for a new global economic reality. *Small Business Economics*, 1-9.
- Longo, R. M. (1994). *A Revolução da Qualidade Total: Histórico e Modelo Gerencias*. IPEA.
- Lopes, A., & Capricho, L. (2007). *Gestão da Qualidade*. Lisboa: Editora RH.
- Makridakis, S., Wheelwright, S. C., & Hyndman, R. J. (1998). *Forecasting: Methods and Applications*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Malhotra, Y. (2000). Knowledge management for e-business performance: advancing information strategy to "internet time". *Information Strategy: The Executive's Journal*, 16(4), 5-16.
- Martilla, J. A., & James, J. C. (Janeiro de 1977). Importance-Performance Analysis. *Journal of Marketing*, 41, pp. 77-79.
- Marôco, J. (2014). *Análise Estatística com o SPSS Statistics* (6ª ed.). Pêro Pinheiro: Report Numbers.
- Marôco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Lisboa: Instituto Superior de psicologia Aplicada Portugal
- Mata, L. F. (2015). *Diagnóstico De Necessidades Para Implementar Melhorias De Qualidade Nos Serviços Ginecológicos E Obstétricos Da Clínica "Casa Di Cura Città Di Parma"*. Relatório de Estágio, Bragança.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. (2008). *Análise de Dados para Ciências Sociais. A complementaridade do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. (2008). *Análise de Dados para Ciências Sociais. A complementaridade do SPSS*. (5ª ed).
- Ribeiro, A. M. (2007). Certificação da qualidade e desempenho empresarial: Uma análise por quantis. *Revista de Estudos Politécnicos*, V, 201-212.
- Ríos, F. B. (2006). Diferencias en la administración premoderna, moderna y posmoderna: propuestas para un debate en Latinoamérica. *Revista Latinoamericana de Economía*, 37(144), 222-233.
- Santos, M. B. (2013). *Relatório de Estágio em Marketing e Comunicação*. Relatório de Estágio, Porto.
- Silva, F., & Fernandes, P. (2010). Using Importance-Performance Analysis in Evaluating Institutions of Higher Education: A Case Study. *2010 International Conference on Education and Management Technology(ICEMT 2010)*, (pp. 121-123).
- Silveira, O., Michelin, C., & Siluk, J. C. (2017). Aplicação de uma proposta para a medição de desempenho de um sistema de gestão da qualidade. *Revista de Administração da UFSM*, 92-105.

- Siva, V., Gremyr, I., Bergquist, B., Garvare, R., Zobel, T., & Isaksson, R. (7 de Janeiro de 2016). The support of Quality Management to sustainable development: A literature review. *Journal of Cleaner Production*, 1-15.
- Soto-Acosta, P., & Navarro, J. G. (2016). New ICTs for Knowledge Management in Organizations. *Journal of Knowledge Management*, 20(3), 417-422.
- Trotta, P. (2011). A gestão de resíduos sólidos urbanos em Portugal. *VII Congresso nacional de Excelência em Gestão*, (pp. 1-6).

Referências Webgráficas

- Environment Global Facilities. (dezembro de 2017). Newsletter/Dezembro2017. *Newsletter Trimestral*, 7. Obtido em 4 de fevereiro de 2019, de <http://www.egf.pt/media/12469/af-egf-news-dez17.pdf>
- Environment Global Facilities. (s.d.). *Environment Global Facilities*. (E. G. Facilities, Editor, & EGF) Obtido em 4 de fevereiro de 2019, de EGF: <http://www.egf.pt/pt/egf/história/>
- Resulima - Valorização e Tratamento de Resíduos Sólidos S.A. (2018). *Resulima*. (R. -V. S.A., Editor) Obtido em 4 de fevereiro de 2019, de <http://www.resulima.pt/resulima/missão-visão-e-valores/>
- Resulima - Valorização e Tratamento de Resíduos Sólidos S.A. (2018). *Resulima*. (Resulima, Editor) Obtido em 4 de fevereiro de 2019, de <http://www.resulima.pt/resulima/missão-visão-e-valores/>
- Resulima - Valorização e Tratamento de Resíduos Sólidos S.A. (2018). *Resulima*. (Resulima - Valorização e Tratamento de Resíduos Sólidos S.A.) Obtido em 4 de fevereiro de 2019, de <http://www.resulima.pt/resulima/história/>
- Resulima - Valorização e Tratamento de Resíduos Sólidos S.A. (2018). *Resulima*. (Resulima, Editor) Obtido em 4 de fevereiro de 2019, de <http://www.resulima.pt/sustentabilidade/visão-e-estratégia/>
- Resulima - Valorização e Tratamento de Resíduos Sólidos S.A. (2018). *Resulima*. (Resulima, Editor) Obtido em 4 de fevereiro de 2019, de <http://www.resulima.pt/áreas-de-negócio/tratamento-e-valorização-de-res%C3%ADduos-urbanos/deposição-em-aterro/deposição-em-aterro/>
- Resulima - Valorização e Tratamento de Resíduos Sólidos S.A. (2018). *Resulima*. (Resulima, Editor) Obtido em 4 de fevereiro de 2019, de <http://www.resulima.pt/áreas-de-negócio/tratamento-e-valorização-de-res%C3%ADduos-urbanos/triagem-de-materiais-recicláveis/valorização-de-res%C3%ADduos/>
- Resulima - Valorização e Tratamento de Resíduos Sólidos S.A. (2018). *Resulima*. (Resulima, Editor) Obtido em 4 de fevereiro de 2019, de <http://www.resulima.pt/áreas-de-negócio/tratamento-e-valorização-de-res%C3%ADduos-urbanos/triagem-de-materiais-recicláveis/valorização-de-res%C3%ADduos/>

e-valorização-de-res%C3%ADduos-urbanos/valorização-energética/valorização-energética/

Resulima - Valorização e Tratamento de Resíduos Sólidos S.A. (2018). *Resulima*. (Resulima, Editor)
Obtido em 4 de fevereiro de 2019, de <http://www.resulima.pt/resulima/munic%C3%ADpios/>

Resulima- Valorização E Tratamento De Resíduos Sólidos S.A. (2018). *Resulima*. (Resulima, Editor)
Obtido em 4 de fevereiro de 2019, de <http://www.resulima.pt/cliente/recolha-de-res%C3%ADduos/>

Anexos

Anexo A Questionário Resulima

Questionário

Género		Idade _____
Município		
Freguesia _____	Profissão _____	

Avalie os serviços da Resulima em relação ao grau de **Importância** e ao grau de **Satisfação** tendo em consideração a seguinte escala:

Importância	1 - Nada Importante	2 - Pouco Importante	3 - Indiferente	4 - Muito Importante	5 - Extremamente Importante
Satisfação	1 - Nada Satisfeito	2 - Pouco Satisfeito	3 - Nem satisfeito/nem insatisfeito	4 - Muito Satisfeito	5 - Extremamente Satisfeito

1. Recolha de resíduos

1.1. Recolha de resíduos valorizáveis	Importância	<input type="text"/>
	Satisfação	<input type="text"/>
1.2. Eficiência da Recolha	Importância	<input type="text"/>
	Satisfação	<input type="text"/>
1.3. Periodicidade da Recolha	Importância	<input type="text"/>
	Satisfação	<input type="text"/>
1.4. Higienização dos ecopontos	Importância	<input type="text"/>
	Satisfação	<input type="text"/>

2. Serviços

2.1. Rapidez na decisão	Importância	<input type="text"/>
	Satisfação	<input type="text"/>
2.2. Disponibilização de informação pertinente na Internet	Importância	<input type="text"/>
	Satisfação	<input type="text"/>
2.3. Tratamento devido das reclamações apresentadas	Importância	<input type="text"/>
	Satisfação	<input type="text"/>

Questionário

2.4. Ações de comunicação	Importância	
	Satisfação	
2.5 Ações de sensibilização	Importância	
	Satisfação	

3. Contactos

3.1. Fácil acesso ao número de telefone/página web da Resulima	Importância	
	Satisfação	
3.2. Tratar assuntos por telefone/email de modo a evitar deslocações à Resulima	Importância	
	Satisfação	
3.3. Atendimento especializado	Importância	
	Satisfação	
3.4 Atendimento em Instalações adequadas	Importância	
	Satisfação	
3.5. Respostas rápidas a anomalias	Importância	
	Satisfação	
3.6. Rigor dos funcionários	Importância	
	Satisfação	
3.7. Rapidez dos funcionários	Importância	
	Satisfação	

Deixe as suas sugestões:

Obrigado pela colaboração!