



• U • C • **FDUC** FACULDADE DE DIREITO
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A UTILIZAÇÃO DO MODELO DE EXCELÊNCIA DA EFQM: UM ESTUDO DE CASO COM AS ORGANIZAÇÕES PORTUGUESAS PERMEADAS PELO PEX/SPQ NOS ANOS 1994 A 2010

Telmo David Marcos Pimentel

2013

Dissertação apresentada à Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra para o cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Administração Pública. Trabalho realizado sob orientação da Professora Mestre Maria do Céu Colaço Santos.



UNIVERSIDADE DE COIMBRA

(Esta página foi propositadamente deixada em branco)



UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Dedico esta Dissertação à minha família que sempre me apoiou, em particular nesta atual conquista da minha vida académica, devo a eles muita da minha motivação.



UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Organizações excelentes alcançam e mantêm níveis superiores de desempenho que satisfazem ou excedem as expectativas de todos os stakeholders.

(EFQM, 2010)



Agradecimentos

À Professora Mestre Maria do Céu Colaço Santos, orientadora da dissertação, agradeço o apoio, a partilha do saber e as valiosas contribuições para o trabalho. A ela devo um agradecimento especial pelo apoio na prossecução deste trabalho e pelo estímulo intelectual que representou a sua orientação. Gostaria, de agradecer, em particular, a confiança por ela depositada no meu trabalho.

Sou muito grato a todos os meus familiares pelo incentivo recebido ao longo destes anos.

Sou também grato a todo o corpo docente do curso pelo comprometimento à causa do ensino e à transmissão do conhecimento.

O meu profundo agradecimento a todas as pessoas que contribuíram para a concretização desta dissertação, estimulando-me intelectual e emocionalmente.

Resumo

A prática regular do exercício de autoavaliação de uma forma completa e sistemática, permite aferir a evolução da organização. Tendo como referência o modelo de excelência da European Foundation for Quality Management (EFQM) Excellence Award (EEA) ou o Prémio de Excelência – Sistema Português da Qualidade (PEX-SPQ) as organizações podem ainda usufruir de vantagens adicionais.

O nosso estudo focaliza-se no modelo de excelência da EFQM que serve de base à atribuição dos Prémios de Excelência do Sistema Português da Qualidade. O modelo é constituído por nove critérios, cada critério será analisado tendo em atenção a sua importância, a aplicação, a intenção de melhoria e o contributo que cada um dos critérios tem para os resultados gerais de desempenho, procurando aferir a forma de utilização do modelo pelas organizações distinguidas.

O universo objeto de estudo conta com trinta e duas organizações distinguidas entre os anos 1994 e 2010. Dos questionários enviados a todas as organizações permeadas foram rececionados e validados vinte, correspondendo a 66,7% dos casos do universo.

Os dados recolhidos permitem-nos identificar algumas características das organizações e dão-nos também os *insights* necessários para a realização do nosso estudo, respondendo às hipóteses de pesquisa no que se refere à importância, aplicação, contribuição e intenção de melhoria de cada um dos critérios do modelo.

Os principais resultados permitiram verificar que apesar de se tratar de organizações distinguidas pela sua excelência, são organizações que atribuem uma menor importância às Pessoas, têm pouca intenção de melhoria da Liderança e o critério Parcerias e Recursos é o que tem uma menor aplicação prática sob o ponto de vista dos inquiridos.

Abstract

The regular practice of self-evaluation exercise in a complete and systematic form, allows the measuring of the organizational evolution. With reference of the excellence model of the European Foundation for Quality Management (EFQM) Excellence Award (EEA) or Excellence Award - Portuguese Quality System (SPQ-PEX), organizations can take advantage of additional benefits.

Our study focuses on the EFQM excellence model underpinning the award of Excellence Awards from the Portuguese Quality System. The model is composed by nine criteria's, each criterion will be assessed taking into account its importance, application, it's intention for improvement and the contribution that each of the criteria has on the overall performance, looking to find the use of the model for distinguished organizations.

This dissertation studies thirty-two distinguished organizations between 1994 and 2010. Out of all the questionnaires sent, we received response from twenty, corresponding to 66.7% of our universe.

The data collected allow us to identify some characteristics of organizations and also gives us the needed insights for the accomplishment of our study, answering the research hypotheses regarding the importance, application and the improving intention as well as its contribution of each of the criteria of the model.

The main results indicated that although distinguished organizations are known for its excellence, they are also organizations that confer less importance to the People, have little intention of improving the Leadership, Partnerships and Resources, which was highlighted by the point of view of the respondents.

Índice geral

Agradecimentos	4
Resumo	5
Abstract	6
Índice geral	7
Índice de figuras	11
Índice de tabelas	12
Lista de siglas	15
Capítulo 1- Introdução	17
1.1. Contexto da investigação	18
1.2. Justificação do tema	20
1.3. Objetivos do trabalho e metodologia da investigação	22
1.4. Organização da dissertação	24
Capítulo 2 - Enquadramento Teórico	25
2.1. Introdução	26
2.2. Mercado Vs. Excelência.....	27
2.3. O Premio Europeu (<i>The European Quality Award</i>)	29
2.4. Os principais congéneres do <i>European Quality Award</i>	31
2.4.1. O prémio Deming	31
2.4.2. O prémio Malcolm Baldrige	32
2.5. A European Foundation for Quality Management	37
2.6. Sistema Português da Qualidade	38
2.6.1. Instituto Português da Qualidade.....	39
2.6.2. Associação Portuguesa para a Qualidade	42

2.7. O Prémio Português	45
2.7.1. O “ProExcelência”	46
2.7.1.1. O nível “Committed to Excellence”	47
2.7.1.2. O nível “Recognised for Excellence”	48
2.7.1.3. Prémio de Excelência do Sistema Português da Qualidade (PEX-SPQ).	50
2.8. Conceitos Fundamentais da excelência	52
2.9. Modelo de Excelência da EFQM	55
2.9.1. Os Critérios do Modelo	56
2.9.1.1. Os Critérios de Meios	57
2.9.1.2. Os Critérios de Resultados	62
2.10. Formulação da candidatura	65
2.11. A lógica RADAR	73
2.12. Estrutura Comum de Avaliação - CAF (<i>Common Assessment Framework</i>).	77
2.12.1. Conceitos fundamentais da CAF	80
2.12.2. Modelo CAF	80
2.12.2.1. Critérios do Modelo	81
2.12.2.1.1. Critérios de Meios	81
2.12.2.1.2. Critérios de Resultados	86
2.12.3. Pontuação dos critérios	89
2.12.3.1. Modelo clássico de pontuação	89
2.12.3.1.1. Pontuação meios	89
2.12.3.1.2. Pontuação resultados	90
2.12.3.2. Sistema de pontuação avançado	91
2.12.3.2.1. Pontuação meios	91
2.12.3.2.2. Pontuação resultados	92

Capítulo 3 – Estudo de Caso	95
3.1. Introdução	96
3.2. Hipóteses de trabalho	97
3.3. Modelo Conceptual de análise	103
3.4. Recolha de dados	104
3.4.1. População e amostra	105
3.4.2 Questionário	107
3.4.2.1. Variáveis e escalas	107
3.4.2.1.1. A importância atribuída às variáveis	109
3.4.2.1.2. A Aplicação das variáveis	110
3.4.2.1.3. A contribuição (para os resultados) das variáveis.....	111
3.4.2.1.4. A intenção de melhoria das variáveis.....	112
3.5. Normalidade e consistência interna das escalas	113
Capítulo 4 - Análise e Discussão dos Resultados	117
4.1. Introdução	118
4.2. Caracterização dos respondentes.....	119
4.3. Estudo de Correlações	120
4.4. Teste de Wilcoxon-Mann-Whitney	127
4.5. Teste de Kruskal-Wallis e teste LSD de Fisher	161
4.6. Conclusão	178
Capitulo 5 – Conclusão	180
5.1. Notas conclusivas	181
5.2. Contribuições do estudo	183
5.3. Implicação para os gestores	184

5.4. Limitações do estudo	187
5.5. Trabalhos futuros	188
Bibliografia	189
Mediagrafia	196
Legislação e Normas	197
Anexos	199
Anexo 1 – Integração dos Conceitos Fundamentais da Excelência no Modelo da EFQM.....	199
Anexo 2 – Ferramenta de Avaliação e Gestão RADAR para os Meios	200
Anexo 3 - Ferramenta de Avaliação e Gestão RADAR para os Resultados	201
Anexo 4 – Matriz de pontuação	202
Anexo 5 – Questionário	203
Anexo 6 – Carta de apresentação ao questionário	205

Índice de figuras

Figura 1 - Modelo de Excelência, Premio Malcolm Baldrige	33
Figura 2 - Patamares do “ProExcelência”	46
Figura 3 - Distinções do nível Recognised for Excellence	50
Figura 4 - Patamares do “ProExcelência” (2).....	51
Figura 5 - Os Conceitos Fundamentais da Excelência (anterior a 2010).....	52
Figura 6 - Os Conceitos Fundamentais da Excelência (2010)	52
Figura 7 - Modelo de Excelência da EFQM 2010.....	55
Figura 8 - Etapas de candidatura ao nível <i>Committed to Excellence</i>	65
Figura 9 - Etapas da autoavaliação	66
Figura 10 - Modelo RADAR	73
Figura 11 - Modelo de excelência EFQM com pontuações	74
Figura 12 - Etapas para implementação da CAF	79
Figura 13 - Modelo CAF	80
Figura 14 - Organizações que usam o CAF na Europa (2007)	93
Figura 15 - Modelo Conceptual de análise	103
Figura 16 - Estrutura do processo de medição da variável Liderança	108

Índice de tabelas

Tabela 1 - Categorias de base, <i>Deming Application Prize</i> , (Itens de avaliação e pontuação)	32
Tabela 2 - Critérios de avaliação e pontuação, Prémio Malcolm Baldrige	34
Tabela 3 - Fundamentos da excelência dos três prémios	35
Tabela 4 - Pontuação de Meios (modelo clássico)	90
Tabela 5 - Quadro de Pontuação de Meios CAF	91
Tabela 6 - Pontuação de Meios (Sistema de pontuação avançado)	92
Tabela 7 - Pontuação dos resultados (Sistema de pontuação avançado)	93
Tabela 8 - Índice Alpha de Cronbach das variáveis	115
Tabela 9 - Índice Alpha de Cronbach e Alpha de Cronbach estandardizado.....	116
Tabela 10 - Matriz de Correlações das variáveis em análise	124
Tabela 11 - Teste Menn-Whitney ao número de distinções, Liderança.....	128
Tabela 12 - Teste Menn-Whitney ao número de distinções, Pessoas.....	129
Tabela 13 - Teste Menn-Whitney ao número de distinções, Política e Estratégia.	130
Tabela 14 - Teste Menn-Whitney ao número de distinções, Parcerias e Recursos.....	131
Tabela 15 - Teste Menn-Whitney ao número de distinções, Processos.....	132
Tabela 16 - Teste Menn-Whitney ao número de distinções, Resultados Pessoas..	133
Tabela 17 - Teste Menn-Whitney ao número de distinções, Resultados Cliente..	134
Tabela 18 - Teste Menn-Whitney ao número de distinções, Resultados Sociedade	135
Tabela 19 - Teste Menn-Whitney ao número de distinções, Resultados Chave de Desempenho.....	136
Tabela 20 - Teste Menn-Whitney ao número de distinções, quadro resumo.....	137
Tabela 21 - Teste Menn-Whitney à antiguidade da certificação, Liderança.....	139

Tabela 22 - Teste Menn-Whitney à antiguidade da certificação, Pessoas.....	140
Tabela 23 - Teste Menn-Whitney à antiguidade da certificação, Política e Estratégia.....	141
Tabela 24 - Teste Menn-Whitney à antiguidade da certificação, Parcerias e Recursos.....	142
Tabela 25 - Teste Menn-Whitney à antiguidade da certificação, Processos.....	143
Tabela 26 - Teste Menn-Whitney à antiguidade da certificação, Resultados Pessoas.....	144
Tabela 27 - Teste Menn-Whitney à antiguidade da certificação, Resultados Clientes.....	145
Tabela 28 - Teste Menn-Whitney à antiguidade da certificação, Resultados Sociedade.....	146
Tabela 29 - Teste Menn-Whitney à antiguidade da certificação, Resultados Chave de Desempenho	147
Tabela 30 - Teste Menn-Whitney à antiguidade da certificação, Quadro Resumo.....	148
Tabela 31 - Teste Menn-Whitney ao número de colaboradores na qualidade, Liderança.....	150
Tabela 32 - Teste Menn-Whitney ao número de colaboradores na qualidade, Pessoas.....	151
Tabela 33 - Teste Menn-Whitney ao número de colaboradores na qualidade, Política e Estratégia	152
Tabela 34 - Teste Menn-Whitney ao número de colaboradores na qualidade, Parcerias e Recursos.....	153
Tabela 35 - Teste Menn-Whitney ao número de colaboradores na qualidade, Processos.....	154
Tabela 36 - Teste Menn-Whitney ao número de colaboradores na qualidade, Resultados Pessoas.....	155
Tabela 37 - Teste Menn-Whitney ao número de colaboradores na qualidade, Resultados Clientes	156
Tabela 38 - Teste Menn-Whitney ao número de colaboradores na qualidade, Resultados Sociedade.....	157

Tabela 39 - Teste Menn-Whitney ao número de colaboradores na qualidade, Resultados Chave de Desempenho	158
Tabela 40 - Teste Menn-Whitney ao número de colaboradores na qualidade, Quadro Resumo	159
Tabela 41 - Teste de Kruskal-Wallis à importância atribuída aos critérios de meios.....	162
Tabela 42 - teste LSD de Fisher à importância atribuída aos critérios de meios.....	163
Tabela 43 - Teste de Kruskal-Wallis à aplicação dos critérios de meios.....	167
Tabela 44 - teste LSD de Fisher à aplicação dos critérios de meios	168
Tabela 45 - Teste de Kruskal-Wallis ao contributo dos critérios de meios.....	172
Tabela 46 - Teste de Kruskal-Wallis à intenção de melhoria dos critérios de meios.....	173
Tabela 47 - teste LSD de Fisher à intenção de melhoria dos critérios de meios...	174

Lista de Siglas

APCER	Associação Portuguesa de Certificação
APEE	Associação Portuguesa de Ética Empresarial
APOGEP	Associação portuguesa de Gestão de Projetos
CAF	Common Assessment Framework
CEQUAL	Centro de Formação Profissional para a Qualidade
DRCIE	Direção Regional do Comércio, Indústria e Energia dos Açores
EEA	Excellence Award
EFQM	European Foundation for Quality Management
EIPA	European Institute of Public Administration
EOQ	European Organization for Quality
EQA	European Quality Award
FUNDIBEQ	Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad
IEC	International Electrotechnical Commission
IPAC	Instituto Português de Acreditação
IPQ	Instituto Português da Qualidade
ISO	International Organization for Standardization
JUSE	Union of Japanese Scientists and Engineers
LSD (Fisher)	Least Significant Difference
NIST	National Institute of Standards and Technology
NP	Norma Portuguesa
PDCA	Plan-Do-Check-Act
PEX/SPQ	Prémio de Excelência – Sistema Português da Qualidade
RADAR	Resultados, Abordagem, Desdobramento, Avaliação e Revisão



SIADAP	Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública
SPQ	Sistema Português da Qualidade
TEQA	The European Quality Award
TQC	Total Quality Control
TQM	Total quality management



UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Capítulo 1- Introdução

1.1. Contexto da investigação

A excelência tomada como sinónimo de perfeição parece ser uma “tentação” intrínseca da humanidade. Há muito que esta temática é abordada.

*“Respondeu a mulher à serpente: Do fruto das árvores do jardim podemos comer, mas do fruto da árvore que está no meio do jardim, disse Deus: “não comereis dele, nem nele tocareis, para que não morrais”. Disse a serpente à mulher: “Certamente não morrereis, porque Deus sabe que no dia em que comerdes desse fruto, vossos olhos se abrirão, e sereis como Deus (...)” vendo a mulher que aquela árvore era boa para se comer, e agradável aos olhos, e árvore desejável para dar entendimento, tomou do seu fruto, comeu, e deu a seu marido, e ele também comeu”.*¹

Para que uma organização se torne uma organização excelente não existe um “fruto proibido” (modelo ou ferramenta) que mediante a sua aplicação traga a excelência a uma organização de forma automática. Como veremos no desenvolvimento da presente dissertação a excelência é um caminho longo, complexo e que requer de toda a organização um elevado empenho, perseverança e comprometimento.

O atingir da “perfeição” por parte de uma organização em atuais contextos de mercados incertos e imprevistos tem desafiado as organizações a adotarem modelos tomados como certos e impõe a criação de mecanismos que lhes permitam operacionalizar uma mudança continua.

As diversas certificações apesar do seu inegável contributo, por si só, não garantem o sucesso de uma organização. A conformidade com os requisitos das normas apesar de constituírem um primeiro passo do longo caminho da excelência, apenas garantem a conformidade dos processos com base em boas práticas já estudadas, implementadas e testadas. (Branco, 2008)

O tema presentemente dissecado compagina-se quer com a esfera privada, quer com a esfera pública e desta feita, com o âmbito do curso. Parte dos níveis do Prémio de Excelência do Sistema Português da Qualidade são assegurados por um Instituto

¹ Bíblia Sagrada (2000), nova versão internacional, Sociedade Bíblica Internacional, São Paulo.

Público (Instituto Português da Qualidade). Há cada vez mais organizações públicas a serem distinguidas no âmbito da excelência, para tal em muito contribuiu a criação de um modelo de avaliação específico para a Administração Pública (CAF). Este modelo é um decalque do Esquema de Avaliação do Modelo de Excelência da EFQM com algumas pontuais adaptações à realidade da Administração Pública. (Carapeto e Fonseca, 2006)

Por seu turno, o reconhecimento dos padrões de qualidade é aferido por um conjunto de indicadores que medem a performance das organizações no todo, ou seja, da maneira como gerem os recursos, as pessoas, os clientes, as iniciativas e práticas de responsabilidade social e como monitorizam os resultados de desempenho obtidos. Neste sentido, “tal como a mulher de César, não basta sê-lo, tem de parecê-lo”, as avaliações feitas por uma entidade independente dão mostras de credibilidade externa às organizações distinguidas. (Lopes e Capricho, 2007)

1.2. Justificação do tema

Um individuo ou uma organização ao adquirir um produto ou um serviço não se preocupa onde está, mas sim qual deles escolher. As organizações terão de fazer um esforço adicional para que o seu produto final seja melhor que o do concorrente. Do mesmo modo e do ponto de vista público a realidade não é muito distinta dos mercados do sector privado pois aspetos como uma justiça eficaz e célere, um corpo de leis laborais claras, um país dotado de boas infraestruturas e uma Administração Pública célere e desburocratizada serão sem dúvida fatores de atratividade para investimento estrangeiro e consequente melhoria da economia de um estado.

Os entraves ao caminho da excelência podem ser diversos. Em muitas organizações os departamentos da qualidade assumem a responsabilidade, quase em exclusivo do programa, não englobando as partes interessadas como os acionistas, clientes, fornecedores, colaboradores e comunidade. Neste contexto, não há estímulo para o envolvimento dos *stakeholders*. As ideias de mudança, por norma, são impostas, fazendo com que as pessoas não compreendam o verdadeiro sentido do aperfeiçoamento contínuo. (Branco, 2008)

Cada vez mais as organizações terão de olhar para a excelência como uma necessidade vital e não porque o seu vizinho ostenta as insígnias de organização certificada ou distinguida, ou ainda por “mera” imposição do cliente.

As organizações tomadas como modelos pelos seus desempenhos excelentes conseguem destacar-se no seu sector. São aquelas que prestam serviços ou vendem produtos concorrentes mas têm uma imagem mais forte porque possuem características ou utilizam técnicas que as outras não utilizam ou não possuem para se poderem distanciar. Esta diferenciação oficializa-se pelos resultados excelentes obtidos pelas suas práticas e ferramentas próprias. (Turner, 2010)

As certificações, que em muito contribuem para bons desempenhos das organizações estão já de tal forma massificadas que, embora tragam enormes contributos, já não garantem por si o destaque das organizações. Há então que pensar no próximo passo, em enveredar pelo caminho da excelência. O caminho que é proposto para se atingir a



excelência poderá consistir numa rampa de lançamento para o sucesso a longo prazo de uma organização e trazer vantagens competitivas face às demais concorrentes.

O passado tem demonstrado que a economia alterna entre períodos de recessão e crescimento. As organizações mostram-se cada vez mais preocupadas com as questões da qualidade e da excelência aliada à sustentabilidade a longo prazo. Uma organização que tenha características de uma organização excelente terá a capacidade de se adaptar às recentes contingências do mercado. (António e Teixeira, 2009)

1.3. Objetivos do trabalho e metodologia da investigação

Atingir a excelência será sempre algo abstrato e carregado de subjetividade, pois esta representa um ideal inalcançável. Conseguir elevados níveis de excelência dependerá em grande parte dos resultados que uma organização consegue alcançar e da forma como os consegue manter no futuro. Mesmo que soprem ventos favoráveis, a missão de encaminhar a organização num cenário de competitividade global não é tarefa fácil. (Lopes e Capricho, 2007)

Em tempos atuais de grande turbulência nos mercados nacionais e internacionais, em que, não raro, somos assaltados com notícias de que mais uma organização aproveitou a “onda de crise” para se deslocalizar, ou emagrecer a organização para assim se tornar mais competitiva, leva a que se crie um clima e uma tendência de menor respeito pelos recursos humanos existentes nas organizações, como veremos mais adiante, estas práticas não se coadunam com práticas de excelência.

Contrariamente a este comportamento, já na década de 80 do século passado Petters e Waterman (1987) propuseram uma abordagem “humanista” à gestão. Constataram que as empresas de excelência empreendiam diversos esforços com a finalidade de partilhar valores entre os colaboradores. Estas empresas criaram a sua própria cultura empresarial que determinava a sua forma de pensar o seu comportamento, para além da partilha de outros fatores, tais como a liderança, a capacidade de adaptação à mudança e a criação de um ambiente de crescimento e aprendizagem.

A EFQM disponibiliza um modelo de excelência que poderá ser adotado como uma ferramenta de autoavaliação e serve de base para o concurso aos prémios de excelência. Como se trata de um modelo genérico com capacidade de se adaptar a todas as organizações, embora a EFQM estabeleça princípios de atuação das organizações excelentes, cabe a cada organização incorporar o modelo na sua realidade. E aqui que se encontra o nosso “problema” de estudo.

Tendo como ponto de partida o modelo de excelência da EFQM, é nosso objetivo geral desta investigação conhecer a forma de aplicação do modelo de excelência em toda a sua extensão pelas organizações distinguidas.

Para a concretização do objetivo geral, iremos numa primeira fase debruçar-nos sobre o Modelo de Excelência da EFQM, esclarecer a sua finalidade e interpretação dos critérios e conceitos da sua avaliação.

Posteriormente analisaremos nas organizações objeto de estudo empírico, o número de distinções obtidas, a antiguidade da certificação e o número de colaboradores diretamente responsáveis pela gestão da qualidade, tendo em conta o contributo, a importância dada e a aplicação de cada um dos critérios do modelo, sob o juízo dos respondentes expressa nos questionários aplicados. Numa segunda fase, será feito um estudo comparativo entre os critérios de meios (Liderança, Pessoas, Estratégia, Parcerias e Recursos e Processos, Produtos e Serviços), tendo em conta a importância, aplicação, contributo e intenção de melhoria destes critérios.

1.4. Organização da dissertação

A dissertação aqui apresentada organiza-se em torno de cinco capítulos.

O capítulo 1 – Introdução, é dedicado à introdução do tema objeto de dissertação onde se expõe o contexto da investigação, a importância do tema escolhido e os objetivos propostos para a presente dissertação.

O capítulo 2 - Enquadramento conceptual da Investigação, faz acervo aos diversos prémios congéneres. No europeu, em traços gerais, é descrito o Sistema Português da Qualidade bem como as organizações que o compõem, é descrito o prémio português da qualidade bem como as etapas do concurso, são apresentados os conceitos fundamentais da excelência, o modelo de excelência e por fim é apresentado o modelo CAF (*Common Assessment Framework*).

O capítulo 3 - Quadro Conceptual da Investigação, aborda as hipóteses de trabalho, o modelo conceptual, descreve a recolha de dados, a população e amostra, o questionário, as variáveis de estudo e por fim é feito o estudo das qualidades psicométricas do instrumento de medida.

No capítulo 4 - Análise e Discussão dos Resultados, analisa os dados recolhidos e os resultados são comentados. Para ao efeito são usados os testes estatísticos: Correlação de Spearman, o teste de Wicoxon-Mann-Whitney, o teste de Teste de Kruskal-Wallis e o teste LSD de Fisher.

No capítulo 5 – Conclusão. Sumariamente são redigidas algumas notas conclusivas, assim como as contribuições do estudo, as implicações para os gestores e as limitações do trabalho com indicações para trabalhos futuros.



UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Capítulo 2 - Enquadramento Teórico

2.1. Introdução

Neste capítulo faz-se a revisão teórica dos prémios de excelência, bem como da sua envolvente. Será dedicado aos modelos vocacionados para o setor público e privado, às organizações que os gerem e à candidatura aos prémios.

Será descrito o prémio europeu de excelência da qualidade os prémios congéneres: o norte-americano (o prémio Malcolm Baldrige), o japonês (o prémio Deming), bem como a European Foundation for Quality Management que gere o Premio Europeu (*The European Quality Award*).

Seguidamente o foco do nosso estudo cinge-se ao plano nacional onde será apresentado o Sistema Português da Qualidade (SPQ) e as instituições responsáveis pela gestão do Prémio de Excelência do Sistema Português da Qualidade (PEX-SPQ), ou seja, o Instituto Português da Qualidade (IPQ) e a Associação Portuguesa para a Qualidade (APQ).

Findo o enquadramento institucional, será abordado o prémio português, os seus níveis de distinção, os conceitos fundamentais da excelência, o modelo de excelência bem como os seus critérios, a formulação da candidatura aos prémios e a lógica radar.

Por fim será abordada a Estrutura Comum de Avaliação - CAF (Common Assessment Framework) que resulta de um esforço no sentido de harmonizar o modelo, os conceitos e a candidatura com a realidade da Administração Pública. Serão desenvolvidos os conceitos fundamentais da CAF, o modelo CAF bem como os seus critérios e a respetiva pontuação.

2.2. Mercado Versus Excelência

O conceito de concorrência entre organizações não é uma “invenção” do atual mundo capitalista. Em tempos ainda não muito remotos os reinos lutavam entre si para o alargamento do seu território. Ainda que dentro de outros limites, regras distintas e incomparáveis, existia também competição e concorrência entre “organizações” (reinos). As organizações que conseguiam sobreviver sem serem dizimadas eram as mais fortes, possuidores de melhores estratégias, melhores técnicas, melhores pessoas, melhor comando, melhor organização interna e que melhora sabiam aproveitar oportunidades e gerir os seus recursos. Será muito diferente daquilo que se passa com as atuais organizações? As organizações privadas terão de possuir todas as anteriores características se quiserem manter-se competitivas e rentáveis, as organizações públicas terão de adotar comportamento idêntico para conseguirem proporcionar aos cidadãos níveis de vida aceitáveis.

Atualmente a informação circula ao segundo e dentro desta lógica de competição, os fatores externos às organizações são cada vez menos constantes. Pouco resta às organizações se não optar pelo caminho da excelência como estratégia para se sobreporem às demais, transformando-se em estruturas inteligentes e flexíveis por forma a terem capacidade de adaptação às constantes oscilações dos sectores onde estão inseridas. (Branco, 2008)

Surgem então instituições impulsionadoras de práticas de excelência. Estas instituições não só se dedicam ao desenvolvimento e conceções de modelos e conceitos teóricos como facilitam a troca de informações e das melhores práticas existentes no sector de atividade em que cada uma das organizações concorrente ou candidata se insere. (EFQM, 2003c)

A feroz concorrência que se sente nos diversos sectores é hoje uma das principais causas que leva a que em casa das famílias haja produtos com cada vez melhor qualidade e a preços acessíveis. A competição entre produtos substitutos é um dos fatores que leva a que as organizações se especializem e melhorem continuamente. O conceito da melhoria contínua impulsionada pela sufocante concorrência poderá

funcionar como um impulso aos prémios de excelência, uma vez que a sua existência irá suscitar uma “saudável competição” na busca da excelência, estimulando a adoção de práticas que se compaginam com estas abordagens.

São vários os países que optam por premiar as suas organizações. Embora apenas o Prémio Europeu abranja vários países, todos eles servem de modelo a vários prémios de âmbito nacional e os seus modelos são utilizados por organizações que mesmo não se candidatando os usam como ferramenta de melhoria. (Pires, 2007)

As organizações excelentes atuarão em conformidade com os conceitos fundamentais da excelência², independentemente da estratégia estes consubstanciam a referência basilar de qualquer organização que opte pelo caminho da excelência tendo como referência este prémio. O modelo de excelência tem uma lógica dinâmica no funcionamento e orientação dos seus critérios. Espera-se que os critérios de meios³ contribuam de uma forma positiva para os critérios de resultados⁴. Espera-se também que a “Aprendizagem, Criatividade e Inovação” resultante deste ciclo se torne num *imput* que irá incidir, novamente, nos critérios de meios.

Os prémios que têm maior projeção são apresentados de seguida.

² Conceitos fundamentais da excelência:

Alcançar resultados equilibrados; acrescentar valor para os clientes; liderar com visão, inspiração e integridade; gerir por processos; ter êxito com as pessoas; estimular a criatividade e a inovação; construir parcerias; assumir a responsabilidade por um futuro sustentável. (EFQM, 2009^a)

³ Critérios de meios:

Liderança; Pessoas; Estratégia; Parceria e Recursos.

⁴ Critérios de resultados:

Resultados Pessoas; Resultados Clientes; Resultados Sociedade; Resultados Chave. (EFQM, 2009b)

2.3. O Premio Europeu (*The European Quality Award*)

O The European Quality Award (TEQA), constituído em 1992 tinha como objetivo fulcral o desenvolvimento, estímulo e melhoria das empresas europeias que já então sofriam a forte concorrência dos mercados americanos e asiáticos. Este Modelo surgiu da necessidade de desenvolver uma estrutura europeia para o aperfeiçoamento da qualidade tal como já tinham contribuído o Modelo Malcolm Bridgee do Prémio Deming noutros continentes. Quer o Modelo Malcolm Bridgee, quer o Pémio Deming, com domínios territoriais fora da Europa, tinham já dado mostras de contribuir para uma melhoria da qualidade dos produtos e serviços das organizações americanas e japonesas nomeadamente. (Bohoris, 1995)

O Modelo de Excelência que serve de base para a candidatura ao Prémio Europeu foi criado em 1991 mediante a colaboração da EFQM, da Organização Europeia para a Qualidade e da Comissão Europeia.

O concurso ao prémio baseia-se na autoavaliação dos concorrentes, através de critérios previamente definidos. Os critérios foram paulatinamente adotados por organizações dos mais variados sectores de atividade, quer por públicos, quer por privados, fazendo jus à aplicabilidade do Modelo, um dos princípios basilares do prémio. (EFQM 2003c)

Caracteriza-se como um concurso rigoroso e exigente, gerado para organizações, que contem com cinco anos de melhoria contínua, apreciadas como exemplos nacionais ou europeus, em que algumas das suas abordagens são consideradas fontes de aprendizagem para outras organizações, que os resultados mais importantes tenham vindo a ser melhorados nos últimos três a cinco anos e alguns considerados “*best in class*” e pontuações superiores a 500⁵ pontos em anteriores exercícios de autoavaliação, avaliados por uma equipa independente. (ipq.pt)

Pela elevada reputação do prémio europeu não serão apenas os que atingem a categoria de “*Prize Winner*” ou “*EQA Winner*” que vêm o seu nome ligado a práticas de excelência e o seu esforço compensado com o prestígio da distinção. A eventualidade de

⁵ A pontuação é auferida segundo o esquema de autoavaliação da EFQM (0 – 1000).



UNIVERSIDADE DE COIMBRA

uma organização se encontrar na elite do reduzido grupo dos distintos “*Finalist*”, não deixa de lhe trazer prestígio e alento no caminho da excelência. (efqm.org)

O Modelo de Excelência da EFQM serve de guião a muitos dos prémios nacionais e regionais existentes na Europa. O tratamento do Prémio Europeu será retomado mais adiante, uma vez que o PEX-SPQ segue todas as linhas deste.

2.4. Os principais congéneres do *European Quality Award*

2.4.1. O prémio Deming

O prémio Deming é aquele que conta com mais anos de existência. A *Union of Japanese Scientists and Engineers* (JUSE) criou-o em 1951 em honra e agradecimento à obra e trabalho de *Edward Deming*. Brindou-o dando o seu nome a um prémio que vem, desde então, a ser distribuído anualmente a empresas que promovam o desenvolvimento da qualidade e da gestão no país. Divide-se em várias categorias, distinguindo empresas japonesas, estrangeiras e também a pessoas individualmente. (António e Teixeira, 2009)

O seu principal objetivo, aquando da sua instituição, era o de propagar os fundamentos da qualidade através do reconhecimento de que melhorias no desempenho surgem a partir de uma implementação bem-sucedida de um sistema administrativo de Controlo da Qualidade Total (*Total Quality Control*) ou TQC (Ghobadian e Seng, 1996).

O prémio anda de braços dados com o controlo da qualidade total, a melhoria contínua, eliminação de defeitos indissociável dos métodos estatísticos no controlo da qualidade tão “apregoados” por Deming. Visa identificar variáveis críticas e causas remotas com objetivo de eliminar a génese dos problemas.

Os prémios são patrocinados pela JUSE *Union of Japanese Scientists and Engineers* e são atualmente concedidos em cinco categorias, sendo que a categoria *Deming Application Prize* é a que concentra maiores atenções. Esta categoria é destinada às organizações ou divisões das organizações que possuam autonomia administrativa e tenham alcançado melhorias no desempenho através da aplicação com sucesso da TQM de uma forma transversal na empresa. (juse.org.jp)

Este prémio é composto pelos seguintes critérios de avaliação: “categorias de base”, “atividades exclusivas” e “função dos altos dirigentes”. Os itens e pontos em que se dividem estes critérios podem ser ajustados conforme o tipo de negócio da organização

requerente. Os critérios de base bem como a distribuição da pontuação figuram na tabela 1.

Tabela 1 - Categorias de base, *Deming Application Prize*, (Itens de avaliação e pontuação)

Nº	Itens	Pontuação
1	Políticas de gestão e sua implantação em matéria de gestão de qualidade	20
2	Desenvolvimento de novos produtos e/ou inovação de processos de trabalho	20
3	Manutenção da Qualidade e Melhoria do produto e operacional	20
4	Sistema de Gestão	10
5	Análise de informações e utilização de Tecnologias da Informação	15
6	Desenvolvimento de recursos humanos	15
Total		100

Fonte: The Guide for the Deming Application Prize (JUSE, 2009)

Distintamente do “categorias de base”, as “atividades exclusivas” não são avaliadas mediante a conformidade com critérios prévios, a sua apreciação está focalizada no desempenho destas atividades. O terceiro e último critério consiste na avaliação da “função dos altos dirigentes”. (juse.org.jp)

2.4.2. O prémio Malcolm Baldrige

Malcolm Baldrige Secretário do Comércio dos Estados Unidos, desde 1981 até 1987, foi reconhecido com a criação do premio com o seu nome correspondente ao ano da sua accidental e trágica morte (1987). Seguido, em 1988, da criação da *Foundation for the Malcolm Baldrige National Quality Award*, então encarregue de promover e administrar a entrega do prémio (nist.gov).

O prêmio foi instituído visando promover a sensibilização para a qualidade, para melhorar as práticas de qualidade e competitividade das empresas americanas, identificar os requisitos para a excelência, facilitar a comunicação e a partilha das melhores práticas de gestão entre organizações americanas e servir como ferramenta de trabalho para orientar o planeamento organizacional e oportunidades de aprendizagem. (Sharma e Talwar, 2007)

A então conjuntura caracterizava-se por “ *um clima de concorrência industrial intensa, a sua total abordagem enfatiza a satisfação do cliente para alcançar a competitividade*”. (Bohoris, 1995)

Nos dezoito vencedores de 2009 encontram-se representantes da manufatura, serviços, pequenas empresas, educação, saúde, e organizações sem fins lucrativos. A condução do prêmio está a cargo do *National Institute of Standards and Technology* (NIST), na dependência do *Departamento do Comércio*, em parceria com diversas empresas privadas.

O modelo do prêmio Malcolm Baldrige apresenta uma estrutura sistémica (Figura 2).

Figura 1 - Modelo de Excelência, Premio Malcolm Baldrige



Fonte: NIST, 2009 (adaptado).

Aos critérios que figuram no modelo é atribuída a seguinte pontuação (Tabela2)

Tabela 2 - Critérios de avaliação e pontuação, Prémio Malcolm Baldrige

Nº	Critérios	Pontuação
1	Liderança	120
2	Planeamento Estratégico	85
3	Focalização no Cliente	85
4	Medição, Análise e Gestão do Conhecimento	90
5	Focalização nos recursos humanos	85
6	Gestão de processos	85
7	Resultados	450
Total		1000

Fonte: nist.gov.

A atribuição deste prémio concretiza-se mediante a aferição da qualidade centrada no cliente, melhoria e aprendizagem contínuas, valorização dos colaboradores, rapidez de resposta, conceção e prevenção, visão futura de longo prazo, gestão por factos, desenvolvimento de associações, responsabilidade pública e focalização nos resultados. (António e Teixeira, 2009)

A Tabela 3 faz uma análise comparativa entre o Prémio Europeu, o Prémio Malcolm Baldrige e o Prémio Deming.

Tabela 3 - Fundamentos da excelência dos três prémios

	Prémio Europeu	Prémio Malcolm Baldrige	Prémio Deming
Conceitos da excelência	8 Conceitos	11 Conceitos	Conceitos da TQM definidos pela JUSE
Sistema de pontuação	Escala de 1000 pontos Pontuação: soma ponderada dos itens avaliados. Item = “peso” x %	Escala de 1000 pontos Pontuação: soma ponderada dos itens avaliados. Item = “peso” x %	- Escala de 100 pontos Pontuação: somatório das avaliações dos critérios. - Mínimo 70% em cada critério. - A avaliação pode ser estendida aos fornecedores.
Critérios	9 Critérios	7 Critérios	Três categorias de critérios.
Modelo de excelência	Definido	Definido	Não estabelece

Conceitos da excelência

Liderar com visão, inspiração e integridade	Liderança visionária	Liderança forte
Acrescentar valor para os clientes	Excelência no atendimento aos clientes	Satisfação dos clientes de forma contínua e consistente
Estimular a criatividade e a inovação	Aprendizagem organizacional e pessoal	Aprendizagem em grupo
Ter êxito com as pessoas	Valorização da força de trabalho e parceiros	Valorização dos valores da humanidade para desenvolvimento de recursos humanos
	Agilidade	Rapidez e vitalidade
	Foco no futuro	Visão de médio e longo prazo
	Gestão da inovação	
Assumir a responsabilidade por um futuro sustentável	Responsabilidade social	Responsabilidade social
Alcançar resultados equilibrados	Foco em resultados e criação de valor	Implementação exclusiva e adequada do TQM
	Perspetiva de sistema	Garantia da qualidade
Gestão por processos	Gestão por fatos	Orientação por fatos e utilização de TI
Construir parcerias		Envolvimento de fornecedores
		Manutenção da qualidade e melhoria contínua

Fonte: O autor (efqm.org; nist.gov; juse.org.jp)



Não sendo a intenção efetuar uma comparação exaustiva dos três prémios, facilmente se conclui que o Prémio Deming difere substancialmente dos demais. Tal discrepância deve-se sobretudo pelo seu carácter prescritivo e pela sua tendência para as ações de controlo, ao passo que os restantes modelos caracterizam-se pelo seu carácter não prescritivo e mediante a utilização de modelos de excelência focalizam-se na problemática da melhoria contínua. Desta feita o Prémio Deming não faz uso de algum modelo basilar, mas impõe que os candidatos se pautem continuamente pela filosofia TQM.

2.5. A European Foundation for Quality Management

Organização sem fins lucrativos, fundada em 1988 pelas empresas AB Electrolux, British Telecommunications plc, Bull, Ciba-Geigy AG, C. Olivetti & C. SpA, Dassault Aviation, Fiat Auto SpA, KLM, Nestlé, Philips, Renault, Robert Bosch, Sulzer AG e Volkswagen, então líderes europeias.

Conta atualmente com mais de 800 membros⁶, figurando na sua lista apenas a APCER, Bosch Security Systems S.A., Instituto Politécnico do Porto, IPQ - Instituto Português da Qualidade, ISQ - Instituto de Soldadura e Qualidade, Solvay NV/SA e VP Consulting enquanto organizações portuguesas.

A EFQM procura potenciar o conceito de parceria com organizações semelhantes em toda a Europa e preconiza conjuntamente o desenvolvimento modelos de excelência. Tem como visão “*um mundo onde as organizações europeias são reconhecidas como referência pelo crescimento económico sustentável*” e como missão “*energizar os líderes que querem aprender, partilhar e inovar usando o Modelo de Excelência da EFQM como uma ferramenta de trabalho comum*”⁷.

A atuação desta organização contribuiu de forma decisiva para que muitas organizações se tornassem mais atentas às necessidades dos *stakeholders*, se tenham tornado mais inovadoras, tenham “aprendido a aprender” e tenham melhorado o seu desempenho global. (efqm, 2003c)

Atualmente fomenta a preparação de uma nova geração de liderança baseada na aprendizagem prática e na partilha através da permuta entre organizações. (efqm.org)

⁶ EFQM Members list, disponível em efqm.org.

⁷ A Visão e Missão encontram-se no sítio efqm.org

2.6. Sistema Português da Qualidade

O Sistema Português da Qualidade (SPQ) aparece definido no artigo 3º, nº3 da alínea a) do Decreto-Lei n.º 142/2007 de 27 de Abril como “*o conjunto integrado de entidades e organizações interrelacionadas e interagentes que, seguindo princípios, regras e procedimentos aceites internacionalmente, congrega esforços para a dinamização da qualidade em Portugal e assegura a coordenação dos três subsistemas - da normalização, da qualificação e da metrologia - com vista ao desenvolvimento sustentado do País e ao aumento da qualidade de vida da sociedade em geral;*”.

Assim, o SPQ assume o objetivo de garantir e desenvolver a qualidade através de todas as entidades que voluntariamente ou por inerência de funções intervenham nos vários sectores da sociedade.

A sua ação é orientada pelos seguintes princípios gerais:⁸

- **Credibilidade:** o seu funcionamento baseia-se em regras e métodos estabelecidos por consenso internacional e mundialmente reconhecidos. A sua supervisão é da responsabilidade de entidades representativas dos interesses em jogo.
- **Adesão voluntária:** não existe obrigatoriedade de adesão ao SPQ.
- **Abertura:** qualquer entidade poderá integrar o SPQ, desde que demonstre cumprir as exigências estabelecidas.
- **Aplicação geral:** o SPQ pode abranger qualquer sector de atividade.
- **Não exclusividade:** o SPQ pode coexistir com outros sistemas de apoio à qualidade.
- **Gestão integrada:** a coordenação do SPQ é exercida por uma única entidade - o Instituto Português da Qualidade (IPQ).

⁸ Artigo 2 do Decreto-Lei n.º 234/93 de 2 de Julho (diploma legal que está na origem do SPQ).

- Descentralização: o funcionamento do SPQ é baseado na autonomia das entidades que o compõem, seguindo procedimentos escritos.

2.6.1. Instituto Português da Qualidade

O IPQ é um instituto público, criado em 1986, na sequência da adesão de Portugal à União Europeia, substituiu outros organismos que desenvolviam a sua atividade no domínio das infraestruturas da qualidade. No ano de 2002 o IPQ viu acrescentadas às suas competências e atribuições as funções anteriormente desempenhadas pelo Conselho Nacional da Qualidade e pelo Observatório da Qualidade, extintos no mesmo ano⁹.

O IPQ é o Organismo Nacional de Normalização, Qualificação e Metrologia, sendo igualmente responsável pela gestão e desenvolvimento do SPQ¹⁰.

A missão do IPQ é apoiar através do SPQ as organizações a demonstrarem a credibilidade da sua intervenção no mercado português e noutros países. Assim, no desempenho das suas atribuições, cabe ao Instituto criar as condições para a atuação descentralizada e participativa das estruturas do SPQ, adotar metodologias que assegurem a transparência e credibilidade do Sistema e proceder à sua divulgação adequada.

São objetivos estratégicos do IPQ:

⁹ O Decreto-Lei n.º 226/2002, de 30 de Outubro, e o Decreto-Lei n.º 233/2002, de 2 de Novembro regulam o processo de extinção do Conselho Nacional da Qualidade e do Observatório da Qualidade, tendo as suas competências e atribuições sido transferidas para o IPQ.

¹⁰ O Decreto-Lei n.º 71/2012 de 21 de março, atualiza e otimiza os diversos serviços do Ministério da Economia, marcou o início do processo de reestruturação do IPQ, o qual é concretizado por via do presente decreto-lei, que tem em conta não só as crescentes responsabilidades do IPQ a nível nacional e internacional mas também a crescente necessidade de enfoque da atuação dos diferentes organismos do Estado, com a inerente desburocratização e redução de custos.

- A Intervenção sobre a qualidade a nível europeu e internacional, promovendo a crescente participação de peritos portugueses e o reconhecimento mútuo entre estruturas e sistemas.
- A melhoria da rede de infraestruturas disponíveis em Portugal para a demonstração da Qualidade de forma credível.
- A intensificação e a divulgação da informação disponível sobre Qualidade com interesse para os agentes económicos.
- A melhoria na aplicação dos diplomas legais, cuja competência está atribuída ao IPQ (atuação regulamentar).
- A cooperação, na área da sua responsabilidade, com outros países, nomeadamente com os de expressão portuguesa.
- A dinamização do interesse pela Qualidade (atuação voluntária).
- O estabelecimento de um Sistema de Garantia da Qualidade no IPQ.

O Decreto-Lei n.º 71/2012 de 21 de março¹¹ estabelece ainda no seu Artigo 3.º que este instituto:

- *“tem por missão a coordenação do Sistema Português da Qualidade”;*
- *“Garantir a realização e dinamização de prémios de excelência, como forma de reconhecimento e afirmação das organizações”;*
- *“Desenvolver atividades de cooperação e de prestação de serviços a entidades nacionais e estrangeiras interessadas no domínio da qualidade”;*
- *“Assegurar a representação de Portugal como membro das organizações de normalização europeias e internacionais e as obrigações daí decorrentes, nomeadamente, a participação nos respetivos trabalhos, a promoção do inquérito público, a votação, difusão e integração das normas no acervo normativo nacional e a sua promoção e venda”.*

O IPQ gere os três Subsistemas do SPQ, coordenando a atividade e analisando as reclamações apresentadas. Enquanto normalização é o organismo nacional de

¹¹ O Decreto-Lei n.º 71/2012 de 21 de março á a atual Lei de Base do IPQ.

normalização, enquanto metrologia é o organismo responsável pela metrologia em Portugal e enquanto qualificação abrange funções de acreditação¹² e de certificação. (Branco, 2008)

No Subsistema da Metrologia compete ao IPQ a gerência do Laboratório Central de Metrologia e do Serviço de Metrologia Legal. Coordena igualmente outros laboratórios primários, zela pelas cadeias hierarquizadas de padrões, assegura a representação nacional na metrologia científica e industrial e instaurou o museu de metrologia.

O Subsistema da Normalização cabe também ao IPQ por ser o organismo nacional de normalização. Desenvolve a coordenação global do Subsistema da Normalização através da preparação do Programa Anual de Normalização, da promoção da participação nacional na normalização europeia e internacional, da votação de documentos normativos, e da aprovação das normas.

O objetivo do subsistema da Normalização é a elaboração de normas portuguesas e outros documentos normativos, no âmbito nacional, europeu e internacional. Tem sob a sua alçada as Comissões Técnicas Portuguesas de Normalização (criação e funcionamento), as Normas Portuguesas (procedimentos para a sua aprovação ou adoção) e Organismos com funções de normalização sectorial (reconhecimento da qualificação).

Nesta temática há a realçar a criação do Instituto Português de Acreditação, IP (IPAC) pelo Decreto-Lei nº 125/2004, de 31 de Maio. Este instituto surge na sequência de imperativos comunitários e implicou a subtração às competências do IPQ (o âmbito da acreditação). A acreditação passa então a ser levada a cabo em exclusividade pelo IPAC, possibilitando ao IPQ o alargamento do seu leque de atuação até então limitado por razões de conflito de áreas de atuação.

Em 2011, estavam acreditados pelo (IPAC), no âmbito do SPQ, os seguintes Organismos de Certificação de Sistemas de Gestão¹³ pela (ISO/IEC 17021¹⁴):

¹² A competência de acreditação levada a cabo pelo IPQ desde 1986 está sob a responsabilidade do Instituto Português de Acreditação (IPAC) desde 2004.

¹³ Relatório Anual de Atividades, Instituto Português da Qualidade, 2011.

- Sistemas de Gestão da Qualidade (NP EN ISO 9001:2008): AENOR, APCER, BVC, Certif, EIC, Lloyd's Register EMEA - Portugal, SGS ICS e TUV;
- Sistemas de Gestão Ambiental (NP EN ISO 14001:2004): AENOR, APCER, BVC, Certif, EIC, Lloyd's Register EMEA - Portugal, SGS ICS e TUV;
- Sistemas de Gestão Florestal Sustentável (PEFC) (NP 4406:2009): APCER, CERTIS e SATIVA;
- Sistemas de Gestão da Segurança e da Saúde no Trabalho (OHSAS 18001:2007/NP 4397:2008): SGS ICS;
- Sistemas de Gestão de Investigação, Desenvolvimento e Inovação (IDI) (NP 4457:2007): AENOR, APCER, BVC, EIC, SGS ICS e TUV.

A acreditação define-se como “*o procedimento através do qual o organismo nacional de acreditação reconhece, formalmente, que uma entidade é competente tecnicamente para efetuar uma determinada função específica, de acordo com normas internacionais, europeias ou nacionais, baseando-se, complementarmente, nas orientações emitidas pelos organismos internacionais de acreditação de que Portugal faça parte*” (Atr.º 4 al a), Decreto-Lei nº 125/2004 de 31 de Maio de 2004)

2.6.2. Associação Portuguesa para a Qualidade

A APQ é “*National Partner Organization*” da EFQM em Portugal e responsável pela gestão dos dois níveis iniciais do PEX-SPQ.

¹⁴ A norma ISSO/IEC 17021 é composta por requisitos para organismos que procedem à auditoria e à certificação de sistemas de gestão, as auditorias de terceira parte.

Na composição dos seus órgãos sociais conta com diversas individualidades e algumas delas indigitadas de outras organizações como é o caso da Portugal Telecom, UNICER – Bebidas, S. A. e ANA Aeroportos de Portugal¹⁵.

Tem como Visão “*ser a referência nacional nos domínios da Qualidade e da Excelência Organizacional*” e como Missão “*acrescentar valor aos Associados e contribuir para o desenvolvimento sustentado da sociedade Portuguesa, através da criação e divulgação do conhecimento e da promoção de práticas inovadoras nos domínios da Qualidade e da Excelência*”. Rege-se pelos valores da integridade, rigor, transparência, responsabilidade social, procura, partilha de conhecimento, iniciativa, dinamismo e espírito de equipa.¹⁶

Nos Estatutos da APQ (Artigo 2º) podemos observar que se trata de uma associação de carácter cultural sem fins lucrativos e de duração ilimitada. Autointitula-se como “*um fórum de reflexão e debate para o desenvolvimento de produtos e serviços adequados às crescentes necessidades dos seus membros e de outros parceiros estratégicos públicos e privados, individuais e coletivos, interessados na Qualidade e Excelência das organizações*”.¹⁷

No que concerne à aceitação de membros, a Associação optou por um critério largo de aceitação, abarcando “*pessoas singulares ou coletivas nacionais ou estrangeiras, residentes ou não no país, e entidades privadas ou públicas interessadas no desenvolvimento da Qualidade e Excelência das organizações*”. (apq.pt)

No campo institucional, a APQ mantém relações com diversas instituições nacionais, como, comissões sectoriais (IPQ), comissões técnicas de normalização, representação na entidade nacional de acreditação e em entidades certificadoras, Associação Portuguesa de Certificação (APCER), Centro de Formação Profissional para a Qualidade (CEQUAL), Associação Portuguesa de Ética Empresarial (APEE), parceria com a Direção Regional do Comércio, Indústria e Energia dos Açores (DRCIE) e protocolo com a Associação portuguesa de Gestão de Projetos (APOGEP).

¹⁵ Associação Portuguesa para a Qualidade, Relatório & Contas, 2008.

¹⁶ Associação Portuguesa para a Qualidade, Relatório & Contas, 2008.

¹⁷ Os estatutos da APQ, disponíveis em: apq.pt



UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Já no campo internacional a European Organization for Quality (EOQ), a European Foundation for Quality Management (EFQM), a Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ) e a American Society for Quality / World Alliance for Quality são algumas das instituições com as quais esta associação se relaciona.¹⁸

¹⁸Associação Portuguesa para a Qualidade, Relatório & Contas, 2008.

2.7. O Prémio Português

O Prémio de Excelência do Sistema Português de Qualidade (PEX-SPQ) adota integralmente os critérios de avaliação do Prémio Europeu da Qualidade.

Criado em 1992 pelo Ministério da Indústria e Energia, apenas em 1994 distinguiu pela primeira vez organizações pela sua excelência.

Embora se trate de processo distintos e independentes, as organizações em Portugal têm optado numa primeira instância pela certificação dos sistemas de gestão, em particular pelos referenciais ISO e seguidamente avançam para o reconhecimento da sua excelência. (Branco, 2008)

A gestão do PEX-SPQ está sob alçada do IPQ em colaboração com a APQ. É atribuído às categorias de grandes empresas, pequenas e médias empresas e sector público, cooperativas, associações e outras entidades sem fins lucrativos. Em cada uma das Categorias podem ser atribuídos troféu ouro, troféu prata ou certificados de reconhecimento. (ipq.pt)

As empresas candidatas apresentam um relatório de autoavaliação, feito de acordo com o método do Prémio de Excelência, que é posteriormente analisado e pontuado por equipas multidisciplinares. Para a autoavaliação, as organizações utilizam um conjunto de critérios que permitem medir as melhorias conseguidas.

A primeira fase abrange a avaliação da organização mediante os 9 critérios do Modelo para se compreender o seu desempenho atual. O *feedback* da sua autoavaliação é utilizado para priorizar e projetar ações que vão de encontro às oportunidades de melhoria verificadas.

Na segunda fase espera-se que a organização dê evidências de que estas ações de melhoria foram realmente consumadas, o que é comprovado por um avaliador independente através da utilização dos mesmos nove critérios do Modelo de Excelência da EFQM e da lógica RADAR.

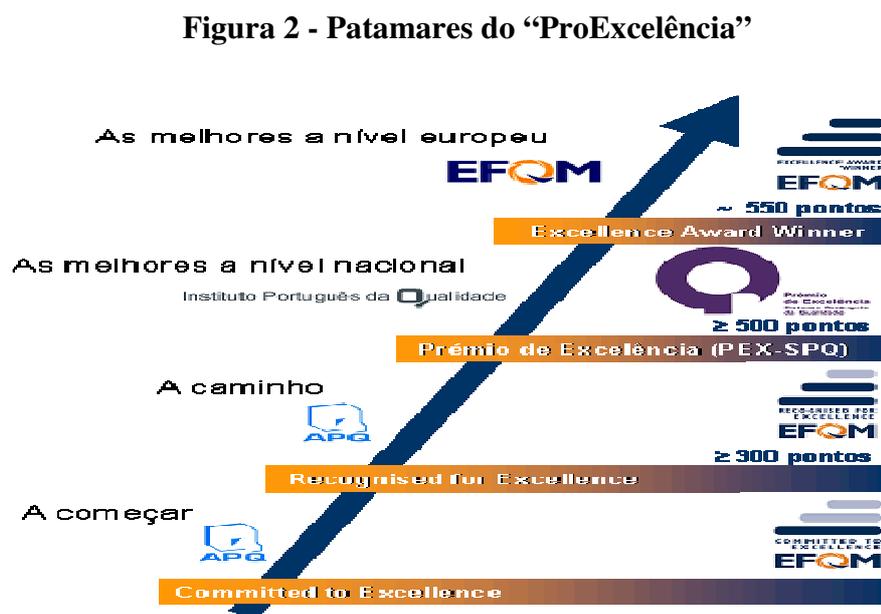
As empresas que passam à segunda fase são visitadas por equipas de assessores para confirmar ou esclarecer a informação constante da candidatura. Tal como acontece com prémios similares existentes noutros países. Com a candidatura a empresa irá dispor de um relatório feito a partir da avaliação dos assessores que, em relação a cada um dos nove parâmetros e correspondentes trinta e dois itens, apresenta os pontos fortes e as áreas suscetíveis de melhoria. (EFQM, 2003c)

O tema será retomado mais adiante aquando da explanação do processo de candidatura.

2.7.1. O “ProExcelência”

O programa nacional “ProExcelência” acordado entre o IPQ e a APQ visa a promoção e disponibilização de um programa nacional para distinguir o progresso das organizações no caminho da excelência. O objetivo é fomentar um maior número de organizações a utilizar processos de autoavaliação baseados no modelo de excelência da EFQM e a progressão sustentada dos sistemas de gestão por níveis de maturidade. (Branco, 2008)

A figura 2 apresenta os patamares do “ProExcelência”:



Fonte: ipq.pt

Esta disposição permite às organizações candidatarem-se diretamente ao reconhecimento que considerarem mais adequado ao seu nível de maturidade, encarando o nível seguinte como o próximo objetivo no caminho da excelência.

O esquema permite também uma visão acerca da articulação com os prémios a nível europeu geridos pela EFQM.

A nível nacional o IPQ gere o Prémio de Excelência do Sistema Português da Qualidade (PEX-SPQ) e pela APQ enquanto “National Partner Organization” da EFQM em Portugal gere os Níveis de Excelência (Committed to Excellence e Recognised for Excellence). (APQ, 2008)

2.7.1.1. O nível “Committed to Excellence”

Este nível representa para uma organização o primeiro contacto com os princípios do Modelo de Excelência e a primeira experiência na realização de um processo de autoavaliação, poderá significar então início do seu percurso para a Excelência.

Pretende-se aqui dar a possibilidade às organizações de compreender o seu nível de desempenho atual e estabelecer prioridades de melhoria.

Esta premissa deve ser desencadeada em duas etapas.

A primeira etapa depende da organização candidata, que deve escolher uma ferramenta ou metodologia de Autoavaliação desde que, no mínimo, abarque os 9 critérios do Modelo.

Mediante este exercício, a organização obtém uma visão panorâmica do seu desempenho à luz de uma ferramenta já com créditos firmados e usada por organizações tomadas como excelentes.

Desta avaliação resultaram áreas de melhoria relevantes para a organização.

Na segunda etapa, mediante as áreas de melhoria identificadas na etapa anterior, a organização deverá mostrar evidências do desenvolvimento de no mínimo três ações de

melhoria relevantes para a organização. Deverá também demonstrar que desenvolveu com sucesso um plano de melhorias baseado no *feedback* da Autoavaliação à luz do Modelo. (EFQM, 2007)

Após a formalização da candidatura é fornecido às organizações candidatas o Guia de Candidatura (orienta nas várias etapas do processo), um *template* do plano de ação, a brochura do Modelo de Excelência, o livro “*Radarise your Business for Success*” (auxílio na compreensão da lógica RADAR), a brochura “Avaliar a Excelência” (orientação para a Autoavaliação), uma Ferramenta informática de Autoavaliação¹⁹, um conjunto de “*Advice Booklets*” (dez brochuras que explicam o Modelo). (EFQM, 2007)

Posteriormente, durante um ou dois dias, um avaliador formado pela APQ confirmará todo o processo através de reuniões, discussões e análise da documentação apropriada.

Embora se trate apenas do primeiro nível de um longo caminho, o reconhecimento do nível “Committed to Excellence” possibilita já o acesso a uma forma prática, simples e orientada de ganhar experiência na utilização do Modelo de Excelência. A realização de processos de autoavaliação facilita a identificação de pontos fortes e áreas de melhoria relativamente a cada um dos nove critérios do Modelo de Excelência, permitindo que as organizações experimentem um processo estruturado, priorizem, documentem, implementem e monitorizem ações de melhoria. Dá a oportunidade de aceder a uma perspetiva independente relativamente a todo o processo realizada por um avaliador experiente, e em caso de sucesso, há uma promoção da organização durante um período de dois anos a nível nacional e europeu. (ipq.pt)

2.7.1.2. O nível “Recognised for Excellence”

Este nível é recomendado a organizações dotadas de alguma experiência em Autoavaliação segundo o Modelo de Excelência da EFQM. Para o concurso a este nível é já necessário o registo de três anos de melhoria sistemática, a realização de

¹⁹ A Ferramenta de Autoavaliação da EFQM em CD-ROM, que consiste num questionário concebido para ajudar os candidatos a identificar os pontos fortes e áreas de melhoria da organização, com um total de 90 questões, 10 para cada um dos 9 critérios do Modelo de Excelência da EFQM e pode ser operacionalizado a partir de um servidor ou de um computador pessoal.

*benchmarking*²⁰ externo a nível nacional que possibilite o estabelecimento de objetivos e metas. É necessário que compreendam como as abordagens afetam os resultados alcançados, denotem conhecimentos e experiência na execução da autoavaliação abarcando já as trinta e duas partes de critério do Modelo e obtenham no mínimo trezentos pontos²¹ no último exercício de autoavaliação. (ipq.pt; EFQM, 2007)

Este patamar dá a possibilidade de, no futuro, a organização apresentar a candidatura ao Prémio Nacional (PEX-SPQ), de testar o seu desempenho, bem como utilizar o feedback externo para melhor se prepararem para o posterior processo de candidatura.

Comum a todos os níveis é o facto de permitir aos candidatos a identificação de pontos fortes e as áreas de melhoria da organização. Neste patamar o processo de candidatura já apresenta semelhanças com o da candidatura ao Prémio Europeu da Qualidade, sendo o documento a produzir mais reduzido e de acordo com um formato pré-definido.

O documento da candidatura é avaliado por uma equipa de dois a cinco assessores formados pela APQ, normalmente, durante três dias. Desta visita resultará o perfil de pontuação ao nível dos critérios, assim como um Relatório de *Feedback* com recomendações para futuras áreas de melhoria. (ipq.pt)

O reconhecimento atribuído com base na pontuação obtida poderá ser de três, quatro ou cinco estrelas, respetivamente para pontuações entre os trezentos e os quatrocentos pontos, entre os quatrocentos e os quinhentos pontos e superiores a quinhentos pontos, conforme Figura 3.

²⁰ Benchmarking: Comparação sistemática de abordagens com outras organizações relevantes da qual resulta uma compreensão qua ajuda a organização na tomada de ações para melhorar o seu desempenho.

²¹ Esta pontuação resulta da ponderação das pontuações obtidas em dada uma das trinta e duas partes de critério.

Figura 3 - Distinções do nível Recognised for Excellence



Fonte: EFQM, (2007)

Um reconhecimento deste nível, além dos benefícios do nível anterior, oferece uma autoavaliação mais abrangente e a possibilidade de comparar o perfil de pontuação com outras organizações. À semelhança do nível anterior, a autoavaliação representa mais uma experiência útil para o concurso ao próximo patamar do caminho da excelência. (EFQM, 2007)

2.7.1.3. Prémio de Excelência do Sistema Português da Qualidade (PEX-SPQ)

O PEX-SPQ representa o último patamar de reconhecimento a nível nacional. Naturalmente as organizações que se proponham a este nível terão de obedecer a especificações mais exigentes que os níveis anteriores. (EFQM, 2010)

Um candidato a este patamar terá de demonstrar profundos conhecimentos no Modelo de Excelência e no mínimo três anos de melhoria sistemática. Terá ainda de obter comparações positivas mediante a realização de *benchmarking* externo no panorama nacional, denotar experiência na autoavaliação abrangendo as trinta e duas partes de critério do modelo, tendo obtido no último exercício realizado uma pontuação final superior a 450 pontos e não ter ganho o Troféu Ouro nos últimos cinco anos. (ipq.pt)

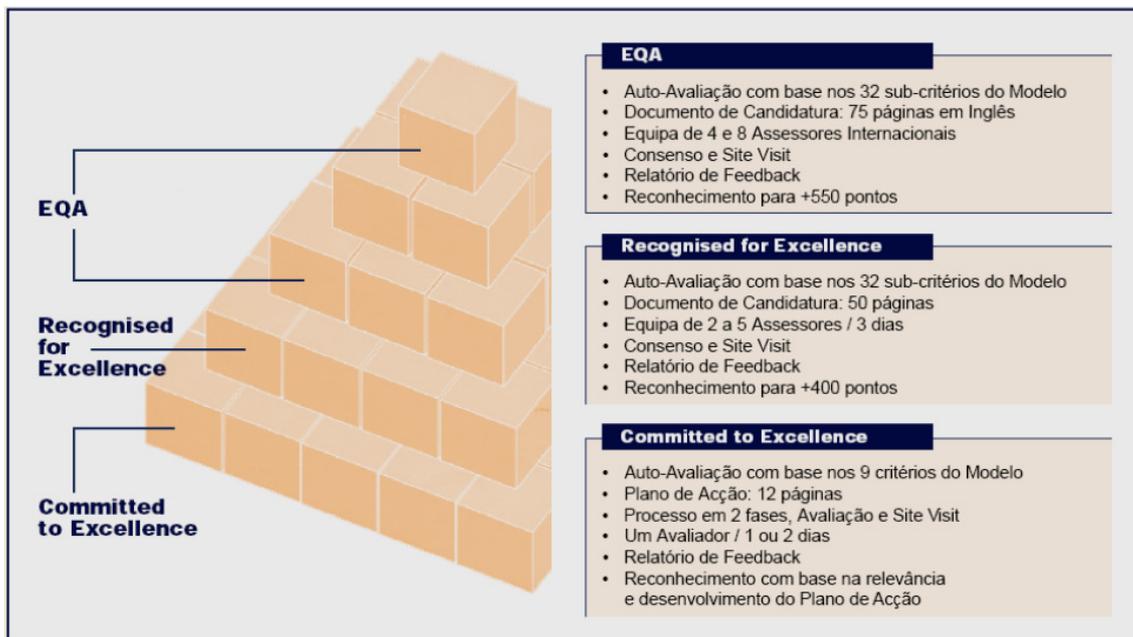
Além dos benefícios descritos no nível anterior, o alcance deste representa a obtenção do patamar supremo no panorama nacional. Além da notoriedade, as organizações são tomadas por outras como modelos. No plano interno, contribui para a motivação dos

colaboradores, para uma reflexão conjunta e uma maior participação. Recolhem-se informações úteis para posteriores trabalhos e meditações, ao mesmo tempo que se consubstancia em mais uma experiência em autoavaliação que poderá permitir um encorajamento ao premio europeu. (EFQM, 2003c)

A nível interno existem ainda outro tipo de distinções a nível setorial. Regra geral têm edições anuais, é exemplo o Prémio Anual de Boas Práticas no Setor Público. (Branco, 2008)

Os últimos três patamares presentes na figura 4 são prospectivamente (por ordem crescente) *EQA Finalist*, *EQA Prize Winner* ou *EQA Winner*.

Figura 4 - Patamares do “proExcelência” (2)



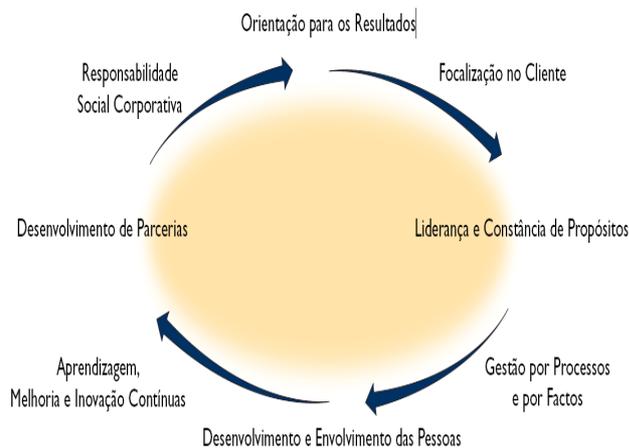
Fonte: revista qualidade em saúde nº 8 Out/Dez 2003

2.8. Conceitos Fundamentais da excelência

A aceitação destes conceitos e o envolvimento da liderança são fundamentais para o alcançar da excelência. Estes conceitos representam um conjunto de convicções, que interligadas correspondem ao “significado” da excelência. (EFQM, 2003e)

As figuras abaixo (figura 5 e figura 6) representam os esquemas relativos aos Conceitos Fundamentais da Excelência anterior a 2010 e posteriores a 2010 respetivamente²².

Figura 5 - Os Conceitos Fundamentais da Excelência (anterior a 2010)



Fonte: EFQM (2003e)

Figura 6 - Os Conceitos Fundamentais da Excelência (2010)



Fonte: apq.pt

Numa análise superficial depreende-se que não só os conceitos tiveram algumas alterações, como também o seu dinamismo dentro do esquema apresentado sofreu algumas modificações, apresentando uma dinâmica mais forte. (EFQM, 2009c)

Esta nova abordagem reforça o papel dos oito conceitos fundamentais que até então têm sido de alguma forma subestimados, aparecem agora como uma base e referência para tudo o resto. Pela primeira vez existe uma relação direta entre estes conceitos e cada

²² O Modelo de Excelência da EFQM é revisto cada três anos, a última revisão data de 2010.

uma das trinta e duas partes que compõem os critérios. O Anexo 1 ao presente trabalho demonstra a integração dos oito conceitos fundamentais da excelência com os nove critérios do modelo. (EFQM, 2009c)

Os conceitos fundamentais da excelência:

Alcançar resultados equilibrados

Organizações excelentes atingem a sua Missão e prosseguem o caminho da sua Visão através do planeamento com objetivo de atingir um conjunto de *outputs*, que tanto a curto como a médio prazo vão ao encontro das expectativas dos *stakeholders* e quando possível superam-nas. EFQM (2009b)

Acrescentar valor para os clientes

Organizações excelentes encaram os clientes como a razão da sua existência. Colocam-nos no centro das suas atenções e esforçam-se por compreender, realizar, exceder e antecipar as suas expectativas. EFQM (2009b)

Liderar com Visão, Inspiração e Integridade

As lideranças das organizações excelentes são “visionários”, de forma a conseguirem moldar o futuro e torna-lo real. Atuaram como modelos, dotados de integridade e valores éticos. EFQM (2009b)

Gerir por processos

Organizações excelentes encontram-se geridas por uma rede de processos alinhados estrategicamente que proporcionam resultados sustentados, mediante a tomada de decisões baseadas em factos. EFQM (2009b)

Ter êxito com as pessoas

Organizações excelentes atribuem um valor fulcral aos seus recursos humanos e criam uma cultura de *empowerment*²³. Procuram mecanismos que garantam uma harmonia entre os objetivos individuais, corporativos e organizacionais. EFQM (2009b)

Estimular a criatividade e a inovação

Organizações excelentes fomentam a elevação dos níveis de desempenho. Aproveitam a criatividade dos seus recursos humanos e demais *stakeholders* e fomentam a inovação de uma forma sistemática e contínua. EFQM (2009b)

Construir parcerias

Organizações excelentes fomentam e desenvolvem laços de confiança com diversos parceiros com o objetivo de recolher mútuos benefícios. Este tipo de parceria pode ser estimulado com diversos *stakeholders*, quer eles se encontrem a jusante ou a montante da organização na cadeia de valor. EFQM (2009b)

Assumir a responsabilidade por um futuro sustentável

Organizações excelentes empenham-se e delineiam estratégias que lhe possibilite aspirar a uma sustentabilidade económica, tendo sempre em consideração valores sociais e ecológicos. Interiorizam uma cultura e mentalidade norteadas por elevados padrões de comportamento organizacional e respeito por valores éticos. EFQM (2009b)

Interiorizar estes conceitos é uma necessidade que a organização tem aquando da adoção do Modelo de Excelência de EFQM que a seguir é apresentado.

²³ Empowerment: O processo pelo qual as pessoas, ou as equipas, são capazes de assumir a responsabilidade pela tomada de decisões e atuam de forma autónoma.

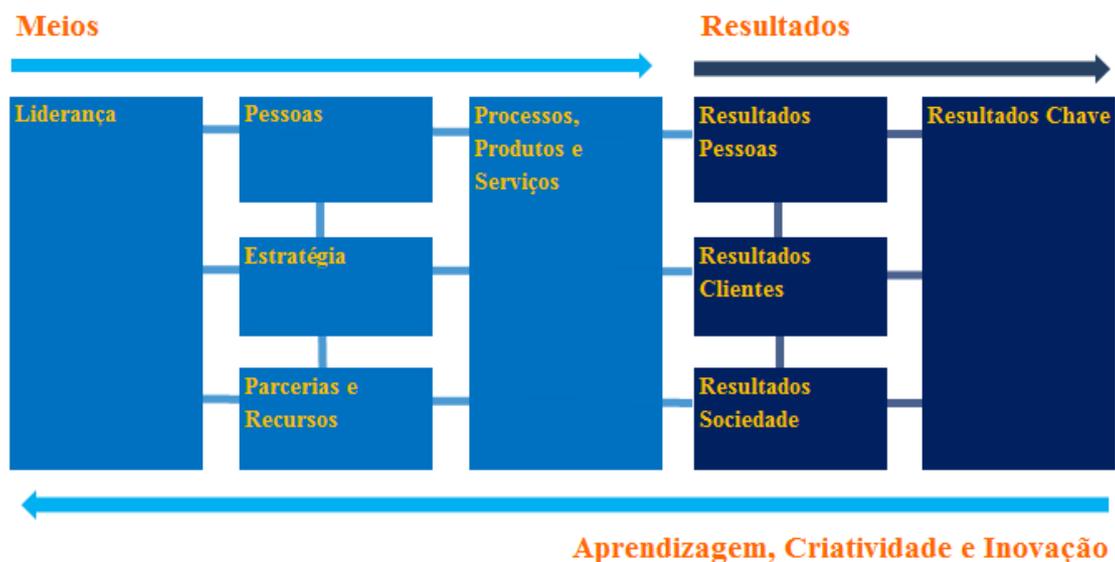
2.9. Modelo de Excelência da EFQM

Organizações excelentes facilmente entendem que na condução de uma estratégia o apuramento dos resultados financeiros, ainda que necessário, não é suficiente. Junto a estes deverão figurar o *feedback* alusivo a outros *stakeholders*, pois irão funcionar como uma antevisão do desempenho futuro. (Geada, Cruz e Silva, 2012)

A firmeza de uma organização está alicerçada na capacidade de compreensão e no conhecimento intrínseco dos pontos fortes e das áreas de melhoria, relacionado com a destreza de identificar e desenvolver estratégias capazes de a levar a um bom desempenho. (Lopes e Capricho, 2007)

O processo de autoavaliação que assenta no Modelo de Excelência da EFQM está orientado para as boas práticas de gestão e para a sustentabilidade a longo prazo. Tem a característica de ser uma ferramenta não-prescritiva e detentora de critérios genéricos, aplicável a qualquer unidade ou organização. (EFQM, 2003b)

Figura 7 – Modelo de Excelência da EFQM 2010



Fonte: EFQM, 2009a)

2.9.1. Os Critérios do Modelo

O presente modelo é uma ferramenta assente em nove critérios, cinco critérios são de “meios” e representam as atividades e os meios (como, quem e o que fazem), os remanescentes quatro critérios são os resultados e representam o que os primeiros alcançaram. Resulta desta sincronia uma relação de interdependência entre os critérios de meios e os de resultados. O esquema possibilita que os meios sejam continuamente melhorados mediante o *feedback* dos resultados. (EFQM, 2009a)

A seta que percorre o Modelo demonstra “aprendizagem, criatividade e inovação”, conferindo-lhe uma natureza dinâmica e indica como as informações dos resultados servem para melhoras os meios, que por sua vez irão melhorar os resultados e assim continuamente. (EFQM, 2009a)

Esta dinâmica baseia-se na seguinte premissa:

“Resultados excelentes no que se refere ao Desempenho, Clientes, Pessoas e Sociedade são alcançados através da Liderança na condução da Política e Estratégia, a qual é transferida através das Pessoas, das Parcerias e Recursos e dos Processos”. (EFQM, 2007)

No sentido de complementar o significado geral, cada um dos critérios é desenvolvido por diversas partes de critério e cada uma destas por pontos de orientação. Estas terão de ser tomadas em consideração durante a avaliação e consubstanciam o “protótipo” de uma organização excelente. Grande parte dos pontos de orientação relacionam-se diretamente com os Conceitos Fundamentais da Excelência. Constituem uma linha de orientação para as organizações.

2.9.1.1. Os Critérios de Meios

1. Liderança

Lideranças que se querem excelentes desenvolvem e facilitam o alcançar da missão e visão. Desenvolvem valores e sistemas organizacionais necessários para o sucesso sustentável e implementam-nos. Atuam enquanto modelos de valores e de ética, transparecendo sempre confiança. Estão pessoalmente envolvidos em assegurar que o sistema de gestão da organização está desenvolvido e implementado. Quando necessário, estes líderes demonstram capacidades para alterar o rumo da sua organização e inspiram as suas pessoas. (EFQM, 2009a)

Fazem parte do Modelo os seguintes subcritérios da Liderança:

- 1a. Os líderes desenvolvem a missão, visão, valores e ética atuam como modelos a seguir;
- 1b. Os líderes definem, monitorizam, revêm e conduzem a melhoria do sistema de gestão e do desempenho da organização;
- 1c. Os líderes envolvem-se com os *stakeholders* externos;
- 1d. Os líderes reforçam uma cultura de excelência perante as pessoas da organização;
- 1e. Os líderes asseguram que a organização é flexível e gerem eficazmente a mudança.

2. Estratégia

Como a organização implementa a sua missão e visão através de uma estratégia clara centrada nas diversas partes interessadas e suportada por políticas, planos, objetivos, metas e processos.

Organizações consideradas excelentes desenvolvem a sua missão e visão através do desenvolvimento de uma estratégia focalizada nos “*stakeholders*”, tendo em conta o mercado e o sector nos quais se encontram inseridas. Dão importância à política, planos, objetivos e processos na implementação da estratégia. (EFQM, 2009a)

Existem três opções distintas aquando do enveredar por um tipo de estratégia, conforme se opte por centrar a organização na flexibilidade tecnológica, na redução de custos ou nos recursos humanos.²⁴

Nas duas primeiras não observamos um empenho consistente na lógica da excelência. Na estratégia fundada na redução de custos nada aponta para uma boa gerência dos recursos humanos e por isso não será compatível com os valores da excelência. No que toca a modelos que apostam na flexibilidade tecnológica embora se preocupem com as pessoas, rapidamente as preocupações passam para a otimização quer de recursos, que de processos e os trabalhadores depressa se sentem como se estivessem em organizações do tipo Taylorista/Fordista. As estratégias centradas nos recursos humanos serão aquelas que apostam verdadeiramente na melhoria da qualidade, colocando no primeiro lugar das suas preferências o contributo de todos os colaboradores que compõem a organização. (Lopes e Capricho, 2007)

Fazem parte do Modelo os seguintes subcritérios de Estratégia:

2a. A estratégia é baseada na compreensão das necessidades e expectativas tanto dos *stakeholders* como do contexto externo;

2b. A estratégia é baseada na compreensão do desempenho e capacidades internas;

2c. A estratégia e as políticas que a suportam são desenvolvidas, revistas e atualizadas;

2d. A estratégia e as políticas que as suportam são comunicadas implementadas e monitorizadas.

3. Pessoas

A organização gere, desenvolve e liberta o conhecimento e potencial dos colaboradores, quer ao nível individual, de equipas ou da organização, e planeia estas atividades de

²⁴ As estratégias fixadas na flexibilidade tecnológica procuram de certa forma ver o trabalhador como o protagonista na melhoria dos processos e da competitividade.

As estratégias centradas na redução de custos visam obter maior rendibilidade no curto prazo aumentando a flexibilidade material e mantendo as relações de poder.

As estratégias centradas nos recursos humanos apostam em primeiro lugar nos valores da qualidade, na filosofia da TQM e definem a excelência como meta, baseando-se na cooperação e nas parcerias para construir um ambiente natural e social que garanta a sustentabilidade. (Lopes e Capricho, 2007)

forma a apoiar a sua Política e Estratégia e a operacionalidade efetiva dos seus processos.

Promove a equidade e a igualdade, envolve e incentiva o “*empowerment*” das pessoas como assiste, comunica, reconhece e recompensa, gera envolvimento e incentiva as pessoas na utilização das suas capacidades e conhecimentos a favor da organização. (EFQM, 2009a)

A principal vantagem competitiva das organizações encontra-se nas pessoas, uma vez que os recursos humanos, dotados das suas intrínsecas competências e conhecimentos serão certamente o mais difícil de imitar por parte dos concorrentes.

Pede-se aos responsáveis que consigam dotar as organizações de profissionais competentes. Para tal haverá sempre uma discrepância entre o que se deseja e o que se possui ou pode contratar. Pede-se á liderança a sensibilidade de formar corretamente e equilibrar a realização pessoal com os objetivos estratégicos organizacionais. A formação de uma cultura organizacional assente na cooperação, abertura, confiança e responsabilização é essencial para o sucesso quer individual, quer coletivo.

Fazem parte do Modelo os seguintes subcritérios das Pessoas:

3a. Os planos para os recursos humanos apoiam a estratégia da organização;

3b. Os conhecimentos e as capacidades das pessoas são desenvolvidos;

3c. As pessoas são alinhadas, envolvidas e responsabilizadas;

3d. As pessoas comunicam de uma forma eficaz por toda a organização;

3e. As pessoas são reconhecidas, recompensadas e assistidas.

4. Parcerias e recursos

Quando está em causa a gestão de parcerias a função do marketing entra em cena. Para o sucesso de um *marketing* sustentável e relacional existe a necessidade de incorporar na cultura da organização a prossecução de valores éticos e levar a cabo políticas que tenham por base uma preocupação com aspetos ambientais e antropológicos.

Para o desenvolvimento e evolução sustentáveis de recursos humanos são necessárias boas condições de segurança, saúde e higiene que previnam riscos para a saúde, insegurança e sinistralidade. Este tipo de cuidados poderá compaginar-se com princípios de um sistema SSHT. (PIRES, 2007) e (Lopes e Capricho, 2007)

A gestão de recursos de forma consciente em termos ambientais não se esgota na responsabilidade interna da empresa em ser ecologicamente responsável quer nos procedimentos adotados no fabrico de um bem, quer no tratamento de resíduos e até na escolha de materiais componentes do seu produto final. Uma organização excelente torna-se um polo de dinamização deste tipo de práticas mediante a sensibilização de todos os seus *stakeholders* e da sociedade em geral²⁵. (Lopes e Capricho, 2007)

A gestão dos recursos ambientais extravasa o domínio de qualquer organização, respeita a todas as organizações quer públicas quer privadas e atravessa todos os sectores. O desenvolvimento sustentável poderá ser apresentado como o maior desafio que atualmente o mundo enfrenta. Este propósito envolve as demais organizações, pessoas, instituições governamentais e não-governamentais a nível internacional e está dependente da congregação de esforços, sem que para tal exista uma “lei” que os obrigue. Esta problemática prende-se com questões delicadas como políticas, ideológicas, globalização, relações norte/sul, erradicação da pobreza, delapidação dos recursos, entre muitos outros. (Lopes e Capricho, 2007)

Nesta perspetiva podemos congrega os valores da sustentabilidade e da eco-eficiência ou seja, a qualidade numa perspetiva sustentável.

Fazem parte do Modelo os seguintes subcritérios das Parcerias e Recursos:

- 4a. As parcerias e os fornecedores são geridos com vista a benefícios sustentáveis;
- 4b. A gestão financeira e efetuada com vista a assegurar o sucesso sustentado;
- 4c. As instalações, equipamentos, materiais e recursos naturais são geridos de forma sustentável;

²⁵ A NP 4469-1: 2008 (norma portuguesa que contém requisitos para a certificação no âmbito da Responsabilidade Social) prevê o “envolvimento das partes interessadas” no requisito 3.5.2.3. A Norma SA 8000: 2008, (norma internacional que contém requisitos para a certificação no âmbito da Responsabilidade Social) não sendo taxativa neste aspeto, esta prática não é estranha ao preconizado pelo referencial.

4d. A tecnologia é gerida de forma a apoiar a execução da estratégia;

4e. A informação e o conhecimento são geridos de forma a apoiar a tomada de decisões eficazes e a construir a capacidade organizacional.

5. Processos

Pretende-se que a organização conceba, gire e melhore os seus processos, de forma a apoiar a sua Política e Estratégia e para assim satisfazer completamente e gerar valor acrescentado aos clientes e outros *stakeholders*. (EFQM, 2009a)

Para a transformação correta de um *input* num *output* é necessário um processo dotado de uma anatomia correta. Os processos mais importantes de uma organização (processos-chave) são compostos por vários macroprocessos transversais à organização e que correspondem a uma ou várias atividades. Estes processos para além de se coadunarem com as estratégias, com as características que queremos dotar os produtos/serviços e com o posicionamento que alvitramos no mercado, devem ser claramente definido, documentados, comunicados, mantidos e revistos continuamente. Estes tipos de processos, também designados por processos críticos, estão claramente identificados e definidos numa organização com uma filosofia do tipo TQM. (Pires, 2007) e (Pinto, 2012)

As organizações terão de ter uma especial atenção a estes “processos críticos” pois irão influir de forma decisiva na rentabilidade, produtividade e competitividade. Há portanto a necessidade de reavaliações e revisões contínuas.

Fazem parte do Modelo os seguintes subcritérios dos Processos:

5a. Os processos são sistematicamente concebidos e geridos;

5b. Os processos são melhorados à medida das necessidades através da inovação, de forma a satisfazer completamente e a gerar valor acrescentado aos clientes e a outras partes interessadas;

5c. Os produtos e serviços são concebidos e desenvolvidos com base nas necessidades e expectativas dos clientes;

5d. Os produtos e serviços são produzidos, entregues e assistidos;

5e. As relações com os clientes são geridas e realçadas.

2.9.1.2. Os Critérios de Resultados

6. Resultados Clientes

O que a organização está a alcançar relativamente aos seus clientes externos. As organizações excelentes alcançam bons resultados e medem, de forma abrangente os resultados relevantes em relação aos seus clientes. (EFQM, 2009a)

Com as crescentes exigências dos clientes há que encontrar formas de os fidelizar e ir ao encontro das suas necessidades e expectativas, de forma a manter a sua confiança. Para manter padrões aceitáveis é necessário medir e ajustar os produtos, ouvir o cliente e utilizar esse *feed back* na revisão e atualização do sistema, dos processos e dos *outputs*. (Pires, 2007)

Para se efetuar a medição há a necessidade de definir os métodos, os limites de controlo, identificar defeitos e quando possível usar o controlo estatístico. (Lopes e Capricho, 2007)

Fazem parte do Modelo os seguintes subcritérios dos Resultados Clientes:

6a. Medidas da perceção;

6b. Indicadores de desempenho.

7. Resultados Pessoas

O que a organização está a alcançar relativamente aos seus colaboradores. Organizações excelentes medem de forma abrangente e alcançam resultados relevantes em relação às suas pessoas. (EFQM, 2009a)

Abordagens mais economicistas e viradas para a produção em escala, típicos protótipos de modelos tayloristas/fordistas tendem a desrespeitar os recursos humanos, efetivando um trabalho precário, que resulta em fraca motivação, e custos ocultos que reduzem a rentabilidade. Estes modelos dificultam a implementação de uma filosofia do tipo TQM, em que a competitividade advém de vantagens retiradas de uma boa e adequada gestão dos recursos humanos. (António e Teixeira, 2009), (Lopes e Capricho, 2007)

Fazem parte do Modelo os seguintes subcritérios dos Resultados Pessoas:

7a. Medidas da perceção;

7b. Indicadores de desempenho.

8. Resultados Sociedade

O que a organização está a alcançar relativamente à sociedade quer ao nível local, nacional ou internacional, conforme apropriado. Organizações excelentes medem e alcançam, de forma abrangente, resultados relevantes em relação à sociedade. (EFQM, 2009a)

A avaliação dos resultados de uma organização para com a sociedade não é tarefa fácil. Existirão com certeza dentro de qualquer organização diferentes visões e opiniões em relação a esta problemática. Há algumas formas mais “tradicionais” de o fazer, como a implementação de mecanismos que permitam medir o nível de abertura, a comunicação e transparência, a melhoria da “eco-eficiência”, a capacidade de ouvir as críticas, analisá-las e gerar medidas corretivas, entre outras.²⁶

Fazem parte do Modelo os seguintes subcritérios dos Resultados Sociedade²⁷:

8a. Medidas da perceção;

8b. Indicadores de desempenho.

9. Resultados Chave de Desempenho

²⁶ Este tipo de questões estão associadas aos conceitos de Gestão ambiental e Responsabilidade Social Corporativa. Um processo de certificação nestes âmbitos traz às organizações práticas conducentes à excelência.

²⁷ *EFQM publications, O modelo de excelência da EFQM, 2010.*

O que a organização está a alcançar relativamente ao desempenho planeado. Organizações excelentes medem e alcançam, de forma abrangente, resultados relevantes em relação aos elementos chave da sua política e estratégia. (EFQM, 2009a)

A avaliação dos resultados por parte de muitos líderes é feita quase, ou exclusivamente com base em resultados financeiros. Uma avaliação deste género é minimalista e curta, uma vez que garante apenas uma visão a curto prazo e lava a uma afetação errada de recursos. Os indicadores financeiros deverão ser complementados com indicadores de índole qualitativa e operacional, para que se consiga obter uma visão holística da organização. (Branco, 2008)

De entre possíveis variáveis que se poderão por em equação, a flexibilidade e a consequente capacidade de adaptação de uma organização deve ter um particular destaque numa avaliação deste género, em virtude dos atuais tempos conturbados que vivemos. O modelo da EFQM apresenta-se como uma ferramenta genérica capaz de se tornar num auxílio para efetivar as estratégias, mudanças e decisões organizacionais. (Carapeto e Fonseca, 2006)

Fazem parte do Modelo os seguintes subcritérios dos Resultados Chave:

9a. Efeitos chave do desempenho;

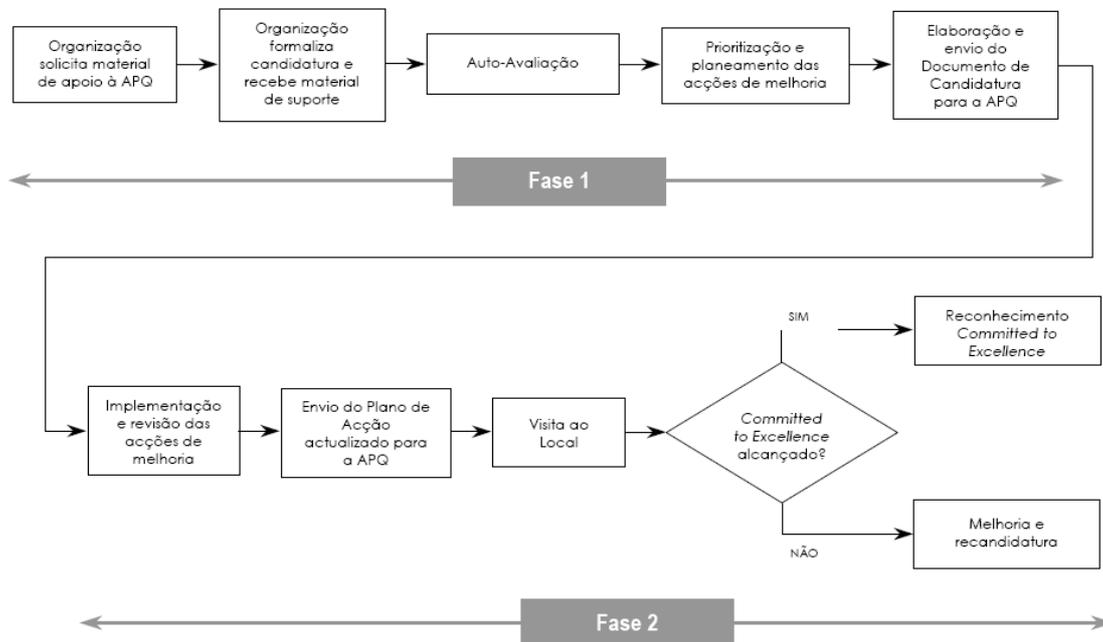
9b. Indicadores-chave do desempenho.

2.10. Formulação da candidatura

A formulação da candidatura ao prémio irá corresponder à efetivação de um processo longo e que apresenta diversas exigências. Quando se inicia verdadeiramente o caminho da excelência terá de ser abordado como um projeto (que nunca estará concluído) a ser continuamente melhorado. Para que a intenção não fique por terra, há que, em primeiro lugar ter uma gestão de topo absolutamente comprometida e capaz de transmitir essa vontade e motivação para as chefias intermédias e demais colaboradores. (EFQM, 2004)

O esquema seguinte (figura 8) apresenta o processo de candidatura ao nível *Committed to Excellence*.

Figura 8 - Etapas de candidatura ao nível *Committed to Excellence*



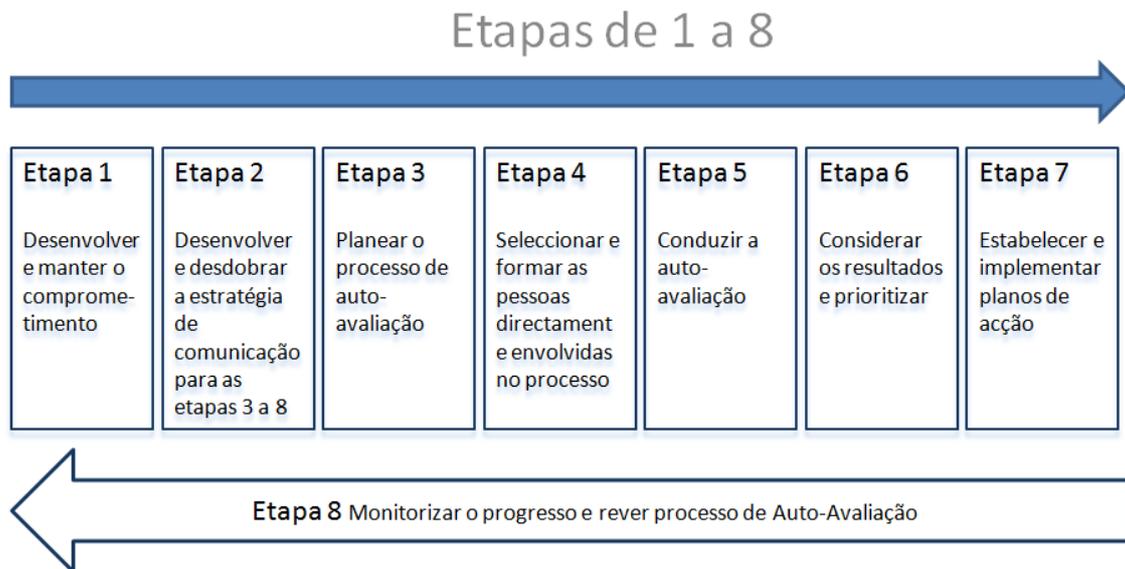
Fonte: EFQM, 2004

Na eventualidade de a organização não ter intenção de se candidatar, a utilização destes mecanismos poderá ser um auxílio importante para autoavaliações e verificar o “estado clínico” da qualidade na empresa.

A autoavaliação será a fase que terá um tratamento mais desenvolvido pois é a mais “rica” e que mais recursos afetam numa organização (em especial recursos humanos). As restantes fases, tal como a fase da autoavaliação, são fulcrais no processo, mas facilmente se concebe o que implica cada uma delas.

O processo de autoavaliação poderá ser realizado mediante o seguimento das oito etapas representadas na Figura 9.

Figura 9 - Etapas da autoavaliação



Fonte: EFQM, 2003b

O processo de autoavaliação apresentado não deve ser tomado como absoluto, deverá contudo ser levado em consideração o mais rigorosamente possível para as organizações que pretendam fazer o *benchmarking*.

Etapa 1 – Desenvolver e manter o comprometimento

A experiência da Utilização do Modelo de Excelência da EFQM dita que há sempre uma maior probabilidade de sucesso quando a gestão de topo se encontra ativamente

envolvida, empenhada, comprometida, possui já conhecimentos sólidos, compreende a lógica do Modelo e os princípios subjacentes.²⁸

O papel da liderança é fundamental, a esta são pedidas várias capacidades, sendo a capacidade de delegar essencial. Um líder que tente assumir todo o processo irá a certo momento ser insuficiente para abarcar todas as áreas, criando vazios. A capacidade de delegar resultará numa visão partilhada entre colaboradores, materializada numa “organização que aprende”, segundo o modelo proposto por Robins e Coulter, 1999.

É por isso imperativo que à medida que se vai avançando na autoavaliação sejam identificados novos patrocinadores e divididas responsabilidades.

Importa que na organização exista um clima de confiança inter-relacional e vontade de trabalhar em conjunto. Esta postura irá aumentar mais as probabilidades de sucesso que uma postura fechada e defensiva por parte dos trabalhadores e chefias.

Instituir a autoavaliação como uma ferramenta estratégica, salientar que a atenção voltada para o cliente é fundamental para o sucesso, expor casos de sucesso de outras organizações e nomear um gestor como patrocinador de cada critério, são mecanismos que podem ser usados para incentivar a colaboração e o comprometimento dos colaboradores e chefias. (EFQM, 2003b)

Etapa 2 – Desenvolver e desdobrar a estratégia de comunicação

Numa fase inicial é necessário comunicar toda a estratégia. Essa comunicação é muito melindrosa pois terá de conseguir sensibilizar, envolver e motivar todos os colaboradores. O sucesso de todo o processo depende em grande parte deste momento.

Existem muitos meios de comunicação ao alcance das organizações para efetivar a comunicação, reuniões de equipa, publicação de desdobráveis e *posters*, ações de sensibilização, vídeos, debates, relatórios, encontros periódicos, cartas, jogos sobre a temática em causa, apresentação de casos de sucesso, são alguns dos meios mais frequentes para levar a cabo a estratégia de comunicação para dentro da organização.

²⁸ A temática do comprometimento da gestão para com as questões da qualidade não constitui uma novidade para os concorrentes, pois a norma NP EN ISSO 9001:2008 no sub-requisito 5.1 aborda especificamente esta temática. Embora a certificação e a distinção pela excelência sejam processos independentes, os concorrentes que se acham preparados para o concurso serão naturalmente certificados mediante este referencial.

Relembremos que a excelência procura extravasar a organização, para os demais *stakeholders*, para estes o recurso a apresentações e debates poderão ser boas soluções. (EFQM, 2003b)

Aquando da comunicação será muito arriscado deixar que as pessoas entendam este processo como mais uma “ideia brilhante proveniente do último andar”, há que analisar as características intrínsecas dos recursos humanos e atuar em conformidade, de forma que entendam a mensagem e se sintam mobilizados. (Pinto e Soares, 2009)

Etapa 3 – Planear o processo de autoavaliação

Para a adoção das diferentes técnicas de autoavaliação, há que ter em conta a cultura da organização. No caso de uma organização que os colaboradores não estejam habituados a trabalhar em conjunto e a assumir desafios que exijam cooperação, uma técnica como o *Workshop* poderia gerar situações de conflito. Não existe uma técnica de avaliação que seja melhor face às demais, todas elas poderão gerar benefícios dependendo daquilo que se pretende obter no final. (EFQM, 2003b)

O processo de autoavaliação deve ser realizado periodicamente, embora não existam *timings* definidos, numa organização situada num sector muito ativo em que a situação externa seja pouco estável, o período de um ano poderá ser demasiado longo.

As técnicas mais utilizadas para a realização da autoavaliação são o Questionário, o *Workshop*, os Formulários e a Simulação ao Prémio. Estas técnicas poderão ser usadas de forma isolada ou poderão ser utilizadas em simultâneo, por exemplo, não seria de estranhar que se pudesse adotar ao nível corporativo a técnica de Simulação ao Prémio e a técnica do Questionário ao pessoal da produção. (EFQM, 2003b)

É deixada à consideração das organizações a escolha da técnica de autoavaliação a adotar, esta dependerá em grande parte daquilo que se espera dos resultados. Contudo, a adoção de uma técnica em detrimento de outra poderá não só ser influenciada pelas características intrínsecas da organização (dos recursos humanos, do tipo de organização, distribuição de responsabilidades, tipo de hierarquia etc.), mas sobretudo pelo grau de maturidade ou de familiaridade que a organização tem com o Modelo da EFQM e com os Conceitos da Excelência. (EFQM, 2003b)

Embora nada haja estabelecido, seria aconselhável a uma organização que esteja no início do seu caminho na excelência, adote a técnica do questionário em detrimento de técnicas com a de Simulação ao Prémio ou de *Workshop* que exigem já alguns conhecimentos prévios e algum traquejo quer da gestão de topo, quer dos colaboradores chamados a participar. (EFQM, 2003b)

A autoavaliação poderá ser realizada em todos os níveis da organização, embora seja aconselhável que numa fase inicial, para testar e compreender o processo, sejam feitas algumas experiências piloto.

Fase 4 – Selecionar e formar as pessoas diretamente envolvidas no processo

Independentemente da técnica selecionada existe um conjunto de responsabilidades a ter em conta:

Patrocinador – Assume a liderança, facilita os recursos, comunica os objetivos e os benefícios e lidera na revisão;

Gestor do projeto – Assegura a existência e as responsabilidades do Patrocinador e colabora diretamente com ele, clarifica os objetivos, promove a compreensão dos conceitos e do modelo de excelência, prepara o plano de formação e comunicação, monitoriza o plano de autoavaliação;

Colaboradores – Contribuem para o processo, comunicam objetivos a outras pessoas e têm papel ativo no processo de melhoria;

Avaliadores – Têm de ser credíveis, competentes e com capacidade de comunicação, assumem papel central nas técnicas de avaliação, planeiam e participam na visita, participam na elaboração do relatório, incentivam e cumprem os prazos;

Avaliador Coordenador – Lidera equipa de Avaliadores, interlocutor entre a equipa e o cliente, gere pedidos de informação e transmite o *feedback* à organização;

Facilitador – Por vezes esta função é assegurada por um avaliador, mas exige outras competências, orienta relativamente ao processo e aos conteúdos da técnica de

Workshop, orienta relativamente ao Modelo, à lógica RADAR e aos conceitos da excelência;

Equipa de recolha de dados – Identifica as fontes de informação, terá de possuir sensibilidade para entrevistas ou outras técnicas de recolha e registo de dados.

Equipa de redação do relatório – (Técnica de Simulação ao Prémio) Necessita de compreender o Modelo, identificar as fontes de informação, ter sensibilidade na recolha de dados em entrevistas e registo dos dados envolvendo as trinta e duas partes de critério.

Parte destes responsáveis como o Patrocinador, o Gestor do Projeto e os Colaboradores estão presentes independentemente de onde recaia a escolha da técnica de autoavaliação, os restantes dependerá da técnica adotada. (EFQM, 2003b)

As necessidades de formação irão depender dos conhecimentos já existentes nos colaboradores da organização, da técnica de autoavaliação escolhida que irá implicar a existência de pessoal qualificado para o desempenho das responsabilidades acima referidas.

Etapa 5 – Conduzir a autoavaliação

A identificação de áreas de melhoria e de pontos fortes são a principal finalidade da autoavaliação, embora a obtenção de uma pontuação também seja útil, entre outras coisas, para se poder observar a evolução da organização.

Ao introduzir um novo processo numa organização é necessário tomar alguns cuidados, a autoavaliação também requer esses mesmos cuidados, deve por isso ser gerido como um projeto. Embora baseadas nos mesmos princípios, cada unidade poderá ser considerada individualmente, podendo até ser nomeado um responsável por cada unidade. (EFQM, 2003b)

O *Pathfinder Card*²⁹ poderá ser uma ferramenta muito útil quando se opte por não pontuar, quando a intenção seja apenas encontrar áreas de melhoria e pontos fortes, este

²⁹ O *Pathfinder Card* é composto por um conjunto de questões concebidas para serem respondidas no exercício da autoavaliação.

instrumento reflete a lógica RADAR (tratada no ponto seguinte) subjacente ao Modelo de Excelência da EFQM. (EFQM, 2003b)

Etapa 6 – Considerar os resultados e priorizar

É natural que no processo da autoavaliação se gerem um grande número áreas de melhoria em cada um dos subcritérios. Atender a todas elas é frequentemente insustentável, quer porque a organização não tem meios para tal ou pelo reduzido impacto que a melhoria de algumas iria trazer. É por isso imperioso selecionar as áreas de melhoria a terem tratamento. Estabelecer essas prioridades favorece o nível de motivação dos colaboradores, uma vez que se poderão fixar num menor número de questões, ao passo que um emaranhado de prioridades traria certamente desânimo aos colaboradores. (EFQM, 2003b)

Etapa 7 – Estabelecer e implementar planos de Ação

A etapa anterior fornece um conjunto de áreas prioritárias a intervir, este é o momento mais delicado em todo o processo, é a fase em que a organização atua sobre os *outputs* baseada nas necessidades estratégicas, é o momento de atribuição de responsabilidades para a implementação, é aqui requerida uma gestão dotada de firmeza de forma a serem efetuadas as modificações necessárias. (EFQM, 2003b)

Comum a todas as organizações independentemente do seu tamanho ou sector de atividade, é o facto de para a efetivação de melhorias haver a necessidade de desenvolver um plano de ação constituído por um sumário do problema. Será necessário efetuar a definição dos *outputs* desejados, a determinação dos indicadores de sucesso, a inclusão de um cronograma, a identificação dos recursos necessários a cada tempo, a definição clara e inequívoca de todas as responsabilidades e integrar as ações nos planos de melhoria da organização.³⁰

Etapa 8 – Monitorizar o progresso e rever o processo de autoavaliação

³⁰ O tratamento das “áreas de melhoria” poderão seguir o procedimento definido no Sistema de Gestão para o tratamento de não-conformidades ou oportunidades de melhoria. Não será de estranhar que aqui se aplique o Ciclo de Deming (PDCA).

Como qualquer outro processo a implementação de ações de melhoria, deve também ser objeto de uma revisão periódica. O processo global que interliga a autoavaliação e o planeamento do negócio deve também ser revisto e melhorado tendo em conta a próxima autoavaliação. As reuniões como por exemplo as reuniões mensais poderão ser um “momento próprio” para monitorizar ações que resultam da autoavaliação. (EFQM, 2003b)

À semelhança de outras situações, também aqui a manutenção de registos é importante aquando de ações futuras, mas particularmente no caso da próxima autoavaliação. Dá-se aqui a mesma problemática que na Etapa 2, há também a necessidade de comunicação, tendo também esta de ser realizada com os necessários cuidados, de forma que a mensagem consiga passar de forma clara e inequívoca e tenha, mais uma vez, a capacidade de mobilizar e comprometer os colaboradores.

2.11. A lógica RADAR

Para a atribuição de uma pontuação que permita efetivar *Benchmarking*, todas as organizações necessitam de guiar pela mesma escala e pelos mesmos trâmites a sua autoavaliação.

Há pois organizações que mesmo utilizando a totalidade das ferramentas optam por não efetivar a pontuação ou mesmo que a obtenham, optam por mantê-la confidencial, de forma a não correr o risco de “punir” unidades com pontuações inferiores. A pontuação deverá ser encarada não como uma forma de aprovar ou reprovar uma determinada parte da organização, mas sim como um exame para verificar o estado da organização de forma a poder medir se a organização vai no caminho certo, o caminho da excelência.

No seio do Modelo de Excelência da EFQM encontra-se a lógica Radar, da qual fazem parte os conceitos de **R**esultados, **A**bordagem, **D**esdobramento e **A**valiação e **R**evisão.

Figura 10 - Modelo RADAR



Fonte: apq.pt

Segundo esta lógica uma organização necessita de:

Circunscrever os **Resultados** a alcançar como parte integrante do processo da evolução da política e estratégia. Tais resultados compreendem o desempenho tanto financeiro como operacional e a perceção de todos os *stakeholders*.

Projetar e desenvolver um conjunto integrado de **Abordagens** consistentes para alcançar os resultados idealizados, tanto a curto como a longo prazo.

Desdobrar as abordagens de uma forma metódica no sentido de garantir a sua total implementação.

Avaliar, **Rever**, monitorizar e analisar os resultados atingidos de todas as abordagens empreendidas, e das atividades de aprendizagem realizadas, e definir prioridades de planeamento e implementação de melhorias onde oportuno. (EFQM, 2007)

Se a opção de uma organização recair no Modelo de Excelência para efetuar a autoavaliação, a lógica RADAR estará presente em cada um dos subcritérios de Meios (Anexo 2) e para cada subcritério dos Resultados (Anexo 3).

Para a aferição da pontuação utilizando o Modelo da EFQM e a lógica RADAR, há que ter em conta os diferentes pesos dos critérios (figura 11) e dos subcritérios do Modelo da EFQM, há que atentar também na matriz de pontuação radar. Esta matriz é a metodologia utilizada para aferir a pontuação aquando das candidaturas ao Prémio Europeu da Qualidade (Anexo 4).

Figura 11 - Modelo de excelência EFQM com pontuações



Fonte: EFQM, 2009c

O “método” RADAR é mais frequentemente adotado para efetivar autoavaliações, mas poderá ser uma ferramenta útil, quando combinado com as partes do Modelo da EFQM, para gerar ideias e identificar problemas.

No conceito RADAR figuram os seguintes elementos:

Resultados

Reflete os resultados que presentemente a organização alcança. Em organizações excelentes, os resultados registam tendências positivas, proporcionam e enquadram-se num quadro de sustentabilidade. As metas estabelecidas são adequadas e alcançadas, sempre que possível excedidas. São efetuadas comparações externas do desempenho favoráveis à organização, especialmente com aquelas consideradas referência do sector e/ou *world class*. No sentido de ser possível compreender e identificar oportunidades de melhoria, os resultados deverão considerar as áreas relevantes, oferecendo a possibilidade de segmentação tida como adequada, seja por departamento, por cliente ou de outro tipo. (EFQM, 2007) e EFQM (2009c)

Abordagem

A abordagem consiste naquilo que uma organização planeia fazer e os motivos subjacentes. As abordagens de uma organização excelente são sólidas. Caraterizam-se por apresentarem uma lógica clara focalizada nas atuais e futuras necessidades da organização, conduzida através de um processo ou processos corretamente definidos, delineados e orientados para as necessidades dos *stakeholders*. Nunca será demais repetir que as abordagens aqui integradas serão claramente sustentadas na política e estratégia da organização. (EFQM, 2007) e EFQM (2009c)

Desdobramento

Refere às ações tomadas pela organização com vista a desdobrar as abordagens. Em organizações excelentes as abordagens são executadas em áreas relevantes e de uma forma sistemática.



Esta implementação sistemática será minuciosamente arquitetada e a sua introdução será feita de uma forma apropriada. (EFQM, 2007) e EFQM (2009c)

Avaliação e **R**evisão

Compreende as diversas avaliações e revisões que uma organização leva a cabo para a melhoria tanto das abordagens como do desdobramento destas.

Organizações excelentes efetuam medições regulares às abordagens e ao seu desdobramento e são empreendidas atividades de aprendizagem resultantes dessa monitorização. Este *output* é fulcral para a identificação, priorização, planeamento e implementação de ações de melhoria. (EFQM, 2007) e EFQM (2009c)

2.12. Estrutura Comum de Avaliação - CAF (*Common Assessment Framework*)

No sentido de conceber um modelo de excelência que fosse direcionado para a Administração Pública, em 2000, foi criada a CAF - Estrutura Comum de Avaliação (*Common Assessment Framework*), na tentativa de formar um modelo de autoavaliação através do qual uma organização possa levar a cabo um diagnóstico das suas atividades e resultados com base em evidências. (Carapeto e Fonseca, 2006)

A CAF foi desenvolvida com base no modelo de excelência da EFQM e no modelo da Universidade Alemã de Ciências Administrativas (Speyer).³¹ Além destas duas instituições, contou também com a colaboração do EIPA Instituto Europeu de Administração Pública (*European Institute of Public Administration*). Teve já duas revisões, uma das quais, em 2006, que originou a atual versão, tendo sido apresentada em Setembro de 2006 na 4ª Conferência da Qualidade das Administrações Públicas da União Europeia. (Carapeto e Fonseca, 2006)

À semelhança do Modelo da EFQM, também este é aplicável a qualquer tipo de organização pública, independentemente do seu tamanho, competências e atribuições. Pode inclusive em organizações de grande dimensão ser apenas utilizado numa delimitada fração da organização. Serve igualmente de referência a outros países e permite o acesso ao *benchmarking* local, regional, nacional e internacional.

A CAF baseia-se na premissa de que “*as organizações atingem resultados excelentes ao nível do desempenho, bem como na perspetiva dos cidadãos/clientes, colaboradores e sociedade quando têm lideranças que conduzem a estratégia, o planeamento, as pessoas, as parcerias, os recursos e os processos, pelo que este modelo analisa a organização simultaneamente por diferentes ângulos, promovendo uma análise holística do desempenho da organização*”. (CAF, 2007)

A utilização do modelo CAF centra-se em quatro objetivos principais. Em primeiro lugar visa inserir na Administração Pública princípios de autoavaliação e utilização do

³¹ German University of Administrative Sciences Speyer (disponível em: hfvspeyer.de).

Ciclo de Deming³². Em segundo incentiva à autoavaliação e conseqüentemente obtenção de um diagnóstico e planos de ações de melhoria. Em terceiro, visa ser um elo com outros modelos da qualidade. Por fim, estimula ao *bench learning*³³ entre instituições públicas. (Carapeto e Fonseca, 2006)

O modelo CAF apresenta manifestas vantagens para os seus utilizadores, em primeiro lugar, trata-se de um modelo criado com o propósito da aplicação em serviços da Administração Pública. Há que ter em consideração que o setor público apresenta um conjunto de especificidades em relação à realidade privada, pois para além de os diversos órgãos estarem sob alçada política, há um conjunto de particularidades relativamente homogêneas em toda a Europa, como os princípios da legalidade, imparcialidade, não discriminação, legitimidade, proporcionalidade, entre outros. Em segundo lugar trata-se de um modelo de fácil entendimento e permite realizar um exercício de autoavaliação com custos reduzidos e por um reduzido número de funcionários diretamente afetos. Em terceiro lugar, serve de ponte aos diversos modelos de gestão quer a nível nacional, quer internacional, uma vez que é compatível com qualquer um. Por fim, sendo usado por diversas Administrações Públicas permite o *benchmarking* a nível europeu. (Carapeto e Fonseca, 2006)

Baseia-se na autoavaliação, em que todos são chamados a participar, gerando nos colaboradores motivação e envolvimento, dá a possibilidade de definir os pontos fortes e fracos e estabelecer objetivos e estratégias de progresso. Uma vez que se trata de uma

³² É um ciclo de quatro fases que têm de ser ultrapassadas para se conseguir a melhoria contínua, tal como Deming descreve:

Plan- Planear (fase do projeto)

Do- Executar (fase da execução)

Check- Rever (fase do controlo)

Act- Ajustar (fase da ação, adaptação e correção)

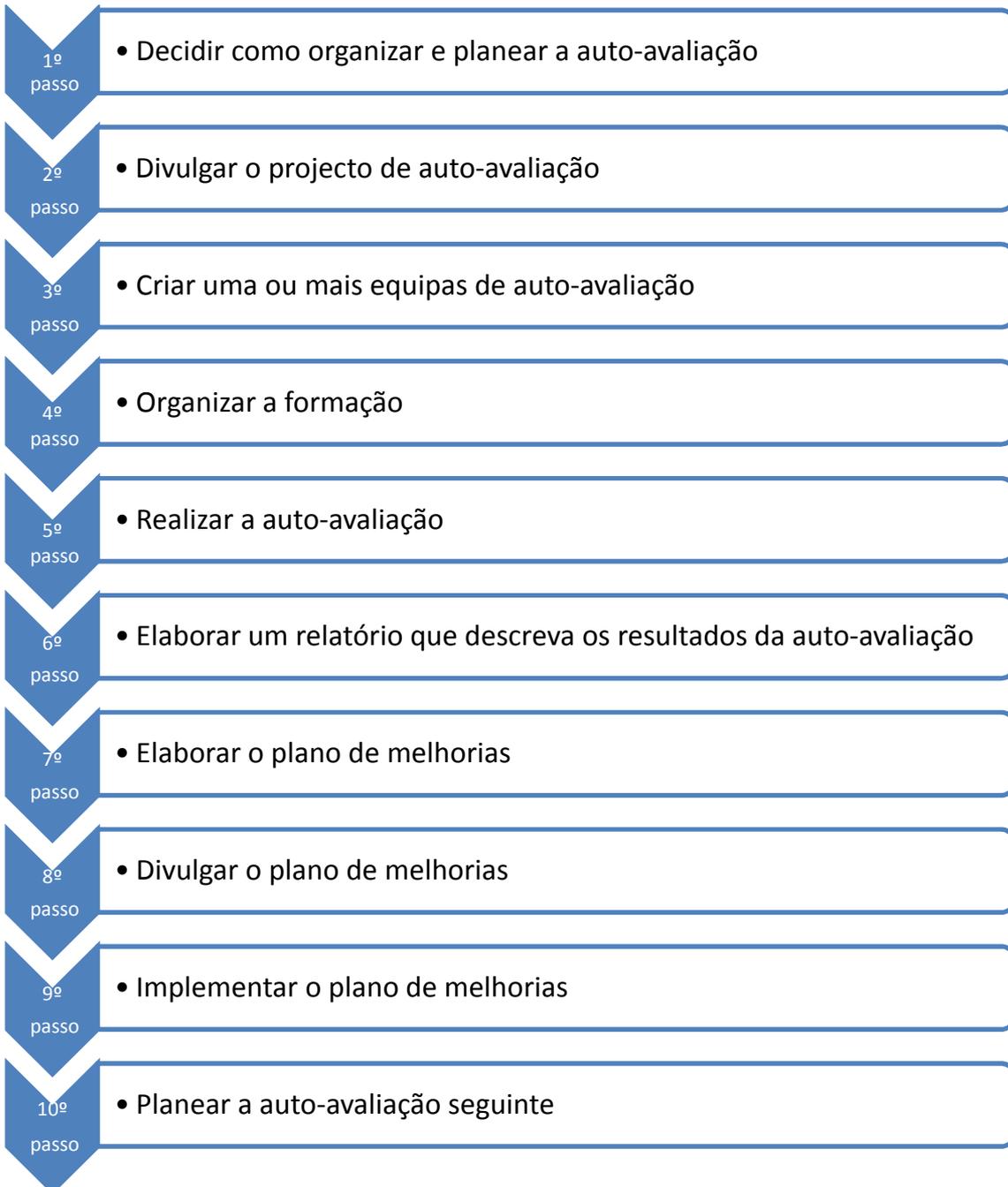
Estas quatro fases reforçam a ideia de que os planos de melhoria devem começar com um planeamento cuidadoso que deve resultar numa ação eficaz que deve ser revista e eventualmente ajustada, e por último deve voltar à fase de planeamento inicial, dando continuidade ao ciclo.

³³ O *bench learning* tem a finalidade de melhorar o desempenho global da organização, tendo por base geralmente os melhores resultados alcançados por outras organizações. Por estas características torna-se semelhante ao *benchmarking*, contudo, o *bench learning* não inclui necessariamente a procura de organizações comparáveis e a utilização de indicadores para estabelecer comparações diretas. O objetivo do *bench learning* é aprender com os pontos fortes de outras organizações, aprender com aquilo que fazem bem, é procurar inspiração para o seu próprio trabalho e aprender com os erros, evitando os erros cometidos pelas outras organizações. É um processo ativo e contínuo e não apenas uma comparação de indicadores, factos e medidas. A semelhança do *benchmarking* as organizações irão procurar outras que sejam exemplo de excelência.

autoavaliação quantificável, após uma utilização contínua, permite verificar a noção da evolução da organização ao longo do tempo.

Para a implementação da CAF, sugerem-se dos passos descritos na Figura 12.

Figura 12 - Etapas para implementação da CAF



Fonte CAF, 2006

2.12.1. Conceitos fundamentais da CAF

Os conceitos fundamentais da CAF, não terão aqui tratamento, pois este modelo subscreve tanto o teor como a interpretação dos Conceitos Fundamentais da Excelência do modelo da EFQM, (já desenvolvidos no ponto 2.8. do presente trabalho).

2.12.2. Modelo CAF

As semelhanças com o Modelo da EFQM são por demais evidentes, como se pode verificar através da comparação da Figura 7, com a Figura 13.

Figura 13 - Modelo CAF



Fonte: CAF, 2007.

Os critérios 1 a 5 dizem respeito aos meios próprios de uma organização e determinam o que a organização faz e como realiza as suas atividades para alcançar os resultados desejados. Nos critérios 6 a 9, os resultados alcançados ao nível dos cidadãos/clientes, pessoas, sociedade e desempenho-chave são avaliados através de medidas de perceção e indicadores internos.

O uso da ferramenta (CAF) deverá, como acontece, com o Modelo EFQM, ser utilizada de forma flexível, contudo, há que respeitar os nove critérios, os vinte e oito subcritérios e o sistema de pontuação.

2.12.2.1. Critérios do Modelo

2.12.2.1. Critérios de Meios

Os Critérios de Meios são critérios que se reportam à forma como as atividades da organização são desenvolvidos, designadamente quanto à forma de utilização dos recursos disponíveis. (CAF, 2007)

Critério 1 – Liderança

Os dirigentes incrementam e desenvolvem a missão, a visão e os valores necessários para o sucesso a longo prazo da organização e estimulam a sua implementação através de ações e comportamentos adequados. Estão pessoalmente comprometidos em desenvolver e aperfeiçoar a organização.

As lideranças do sector público apoiam a classe política na formulação das políticas através de pareceres técnicos, propondo cenários alternativos ou prospetivos, sendo posteriormente responsáveis pela implementação e realização dessas mesmas políticas. Deve distinguir-se o papel dos líderes e gestores daquele que é levado a cabo pelas lideranças políticas. A CAF ocupa-se da gestão das organizações e não na “qualidade” das políticas públicas, sendo estas últimas da responsabilidade de quem através de

eleições adquiriu a legitimidade para decidir em nome dos cidadãos, ou seja, a classe política. (CAF, 2007)

Será uma preocupação constante dos líderes públicos a criação de condições ótimas para que as suas organizações se adaptem continuamente às mudanças da sociedade que servem, procurando oportunidades para inovar, modernizar e integrar cada vez mais soluções inovadoras. (CAF, 2007)

Este critério apresenta os seguintes subcritérios:

- 1.1 Dar uma orientação à organização desenvolvendo a visão, missão e valores.
- 1.2 Desenvolver e implementar um sistema de gestão da organização, do desempenho e da mudança.
- 1.3 Motivar e apoiar as pessoas da organização e servir de modelo.
- 1.4 Gerir as relações com os políticos e com as outras partes interessadas de forma a assegurar uma responsabilidade partilhada.

Critério 2 – Planeamento e estratégia

A Organização implementa a sua missão e visão, através de uma estratégia clara orientada para todas as partes interessadas e suportada em políticas, planos, objetivos e processos adequados.

O ciclo PDCA (*Plan-Do-Check-Act*) tem particular incidência neste critério. Há a necessidade de recolher informação sobre as necessidades presentes e futuras das partes interessadas, com o objetivo de fornecer informação destinada ao processo de planeamento. Assim, esta informação terá de ser credível. Nesta fase há também que identificar os fatores críticos de sucesso e fixar objetivos para se poder assegurar o acompanhamento eficaz e a medição dos resultados.

A implementação das ações planeadas deve ser monitorizada de forma independente, crítica e sistemática. Sempre que, em virtude desta monitorização, se considere pertinente o planeamento e a estratégia devem ser revistos. (CAF, 2007)

Este critério apresenta os seguintes subcritérios:

2.1 Obter de informação relacionada com necessidades presentes e futuras das partes interessadas.

2.2 Desenvolver, rever e atualizar o planeamento e a estratégia tendo em conta as necessidades das partes interessadas e dos recursos disponíveis.

2.3 Implementar o planeamento e a estratégia em toda a organização.

2.4 Planear, implementa e rever a modernização e a inovação.

Critério 3 - Pessoas

A organização gere, desenvolve e liberta o conhecimento e o potencial dos colaboradores, quer ao nível individual, de equipa ou da organização no seu conjunto, por forma a garantir o êxito da estratégia e eficácia organizacional.

A realização das políticas de recursos humanos não respeita somente ao departamento de recursos humanos, depende também de todos os líderes, gestores e responsáveis pelos departamentos em toda a organização, devendo estes demonstrar a sua preocupação com os assuntos relacionados com as pessoas, e promover, ativamente, uma cultura de comunicação aberta e transparente. Os recursos humanos numa organização representam um dos ativos mais importantes, uma vez que a cooperação destes com as demais lideranças é fulcral no que concerne à motivação, ao desenvolvimento do seu potencial e ao alinhamento dos recursos com os objetivos estratégicos da organização. (CAF, 2007)

Este critério apresenta os seguintes subcritérios:

3.1 Planear, gerir e melhorar os recursos humanos de forma transparente em sintonia com o planeamento e a estratégia.

3.2 Identificar, desenvolver e usar as competências das pessoas, articulando os objetivos individuais e organizacionais.

3.3 Envolver as pessoas através do diálogo e da delegação de responsabilidades.

Critério 4 – Parcerias e Recursos

A Organização planeia e gere as parcerias e os recursos de forma a garantir o cumprimento da estratégia e o funcionamento dos processos para otimizar os resultados. A utilização dos recursos deve ser feita da forma mais eficiente possível, de modo a demonstrar ao cidadão que o consumo dos recursos por parte da Administração Pública é efetuado de uma forma responsável. (Carapeto e Fonseca, 2006)

A competência ou liberdade das organizações públicas para gerar e gerir recursos financeiros adicionais pode ser limitada, assim como a liberdade de afetação ou reafetação de verbas. É assim ainda mais premente que as organizações públicas meçam a eficiência e eficácia dos serviços, quer sejam prestados por si ou com recurso a *outsourcing*.

Numa democracia com pendor participativo, o papel do cidadão/cliente seria encarado como parceiros-chave da Administração Pública. (CAF, 2007)

Este critério apresenta os seguintes subcritérios:

- 4.1 Desenvolver e implementar relações de parceria relevantes.
- 4.2 Desenvolver e implementar parcerias com os cidadãos/clientes.
- 4.3 Gerir os recursos financeiros.
- 4.4 Gerir o conhecimento e a informação.
- 4.5 Gerir os recursos tecnológicos.
- 4.6 Gerir os recursos materiais.

Critério 5 – Processos

A organização concebe, gere e melhora os seus processos de modo a apoiar, inovar e garantir a plena satisfação e gerar mais-valias para os cidadãos/clientes e outros interessados.

Quanto à sua natureza, os processos podem ser distinguidos em processos-chave (essenciais para prestação de serviços ou fornecimento de produtos) processos de gestão (conduzem a organização e apoiam os processos-chave) e processos de suporte (fornecem os recursos necessários). No CAF, apenas os processos-chave são objeto de avaliação. Para a identificação dos processos-chave é necessário saber se estes contribuem efetivamente para o cumprimento da missão da organização. (CAF, 2007)

Enquanto *stakeholders* os cidadãos / clientes podem ter influência ao nível dos processos, mediante a intervenção na conceção dos produtos e serviços de uma organização, na implementação de serviços e produtos, ou mediante a atribuição de poderes aos cidadãos/clientes com o intuito de eles próprios realizarem ou proporem serviços e produtos.

A existência de processos transversais comuns na Administração Pública requer um certo melindre. Deste modo, é vital uma integração bem-sucedida da gestão desses processos, pois, o desempenho de uns depende muito a eficácia de outros.

A inovação e as novas tecnologias surgem no mercado a um ritmo acelerado, o que provoca a volatilidade dos mercados e as alterações ideológico-sociais sofrem alterações em curtos espaços de tempo. Desta feita, a revisão contínua dos processos é vital, de forma a tirar partido das melhorias potenciais e responder perentoriamente às novas necessidade e expectativas dos cidadãos/clientes. (CAF, 2007)

Este critério apresenta os seguintes subcritérios:

- 5.1 Identificar, conceber, gerir e melhorar os processos de forma sistemática.
- 5.2 Desenvolver e fornecer produtos e serviços orientados para os cidadãos/clientes.
- 5.3 Inovar os processos envolvendo os cidadãos/clientes.

2.12.2.1.2. Critérios de Resultados

Os Critérios de Resultados avaliam o produto final das ações empreendidas, com utilização dos meios necessários, para atingir os objetivos fixados para a organização.

Critério 6- Resultados orientados para o Cidadãos/Clientes

Refere-se a resultados que a organização alcançou relativamente à satisfação dos seus cidadãos/clientes, nomeadamente à perceção que estes têm da organização em termos de imagem global, serviço, produtos, acessibilidade, comunicação e capacidade de resposta.

É essencial que as organizações do sector público meçam diretamente a satisfação dos cidadãos /clientes acerca dos produtos e serviços que prestam, do grau de recetividade da organização e de envolvimento dos mesmos. Normalmente são utilizados questionários ou inquéritos para medir os níveis de satisfação, podendo ser usados outros instrumentos complementares como, grupos focalizados ou de controlo ou painéis de referência. São exemplos típicos de variáveis na recolha de informação e dados sobre os produtos e serviços, sobre a imagem da organização, a afabilidade, disponibilidade e cortesia dos colaboradores. (CAF, 2007)

Este critério apresenta os seguintes subcritérios:

- 6.1. Resultados de avaliações da satisfação dos cidadãos /clientes;
- 6.2. Indicadores das medidas orientadas para os cidadãos/clientes.

Critério 7- Resultados relativos às Pessoas

Nos resultados que a organização tem alcançado relativamente à satisfação, competência, desempenho e motivação dos seus colaboradores/clientes internos, devem estar incluídos um conjunto de indicadores internos relacionados com as pessoas,

através dos quais podem medir os resultados que alcançam em relação aos objetivos e expectativas.

Por norma são utilizados inquéritos para registar os níveis de satisfação dos colaboradores, contudo, podem também utilizar outras ferramentas complementares tais como grupos focalizados ou de controlo, entrevistas e avaliações.

É igualmente importante que as organizações do sector público registem e tratem dados relativos às pessoas no que respeita à imagem que os colaboradores têm da organização e da respetiva missão, do ambiente de trabalho, da liderança e sistemas de gestão da organização, do desenvolvimento de carreiras, do desenvolvimento das competências individuais, e dos produtos e serviços que a organização presta ou disponibiliza. (CAF, 2007)

Este critério apresenta os seguintes subcritérios:

7.1. Resultados das medições da satisfação e motivação das pessoas;

7.2. Indicadores de resultados relativos às pessoas.

Critério 8 - Impacto na Sociedade

Este critério tem em atenção os resultados alcançados pela organização no que toca à satisfação das necessidades e expectativas da comunidade local, da comunidade nacional e da comunidade internacional. Materializa-se na perceção que a sociedade tem em relação à conduta seguida pela organização especialmente no que refere a práticas ambientais, à gestão de recursos e ao contributo no desenvolvimento da qualidade.

O impacto das organizações públicas deve ser avaliado tendo em conta as particularidades da sua natureza, da sua missão ou estatuto legal, e também o facto dos resultados das suas atividades principais terem beneficiários e benefícios diretos e indiretos. O impacto na sociedade por parte das organizações públicas terá sempre uma consequência mais direta que as ações levadas a cabo por privados, pois a própria “missão” intrínseca da Administração Pública desenvolve-se na gestão da “coisa

pública” e tem invariavelmente como clientes/utentes a sociedade em geral. Os efeitos produzidos poderão resultar em qualidade da democracia, impacto económico, impacto ambiental, a dimensão social de uma determinada política e aspetos intangíveis e subjetivos como a qualidade de vida. (Carapeto e Fonseca, 2006)

As avaliações terão em conta os impactos provenientes de objetivos planeados, bem como as consequências não pretendidas, como “efeitos secundários” e suas implicações positivas e/ou negativas. (CAF, 2007)

Este critério apresenta os seguintes subcritérios:

- 8.1. Perceções das partes interessadas relativamente aos impactos sociais.
- 8.2. Indicadores de desempenho social estabelecidos pela organização.

Critério 9- Resultados do Desempenho-Chave

Resultados atingidos comparativamente ao planeado no referente aos objetivos e aprazimento das necessidades e expectativas das diferentes partes interessadas externas (resultados externos); e no que toca à respetiva gestão e processos de melhoria (resultados internos).

Esta avaliação respeita a tudo o que a organização definiu como sendo resultados mensuráveis essenciais para o sucesso da organização no curto e longo prazo. Na prática irão representar a eficácia de muitas decisões tomadas a nível político. (CAF, 2007)

Este critério apresenta os seguintes subcritérios:

- 9.1. Resultados externos;
- 9.2. Resultados internos.

2.12.3. Pontuação dos critérios

São apresentados dois sistemas de pontuação, o sistema clássico (*classical CAF scoring*) e o sistema avançado (*fine-tuned CAF scoring*). (CAF, 2007)

Por uma questão de simplicidade, é recomendável o sistema de pontuação clássico, dado que apresenta uma menor complexidade e morosidade de execução, é mais acessível a quem não possua qualquer experiência com as técnicas da Gestão da Qualidade Total ou com estas tenha tido um contacto diminuto.

2.12.3.1. Modelo clássico de pontuação

2.12.3.1.1. Pontuação meios

A pontuação no modelo clássico efetua-se escolhendo o nível alcançado: *Plan*, *Do*, *Check* ou *Act* (Tabela 4) A pontuação é cumulativa (é necessário ter realizado a fase anterior para se poder alcançar a fase seguinte). É necessário pontuar entre 0 e 100 cada subcritério. Verifica-se assim numa escala de 0 a 100 o grau de implementação e realização das diversas ações.

Tabela 4 - Pontuação de Meios (modelo clássico)

FASE	QUADRO DE PONTUAÇÃO DOS MEIOS	PONTUAÇÃO	CAF 2002
	Não temos acções nesta área. Não temos informação ou esta não tem expressão.	0-10	0
PLAN Planear	Existem acções planeadas nesta área.	11-30	1
DO Executar	Existem acções em curso ou estão a ser implementadas.	31-50	2
CHECK Rever	Revimos/avaliámos se fizemos o acertado de forma correcta.	51-70	3
ACT Ajustar	Com base na revisão/avaliação fizemos os necessários ajustamentos.	71-90	4
PDCA	Tudo o que fizemos nesta área é planeado, implementado, revisto e ajustado regularmente e aprendemos com outras organizações. Estamos num ciclo de melhoria contínua nesta matéria.	91-100	5

Fonte: CAF, 2007

2.12.3.1.2. Pontuação resultados

A pontuação dos resultados, embora não seguindo o ciclo PDCA, segue a mesma lógica, uma vez que a pontuação de cada subcritério é feita também de forma cumulativa, atribuindo numa escala de seis níveis a pontuação correspondente, como se verifica na partir da análise da Tabela 5.

Para cada nível é possível ter em conta quer a tendência, quer o resultado alcançado, ou ambas as possibilidades.

Tabela 5 - Quadro de Pontuação de Meios CAF

QUADRO DE PONTUAÇÃO DOS RESULTADOS	PONTUAÇÃO	CAF 2002
Não há resultados e/ou não há informação disponível	0-10	0
Os resultados estão avaliados e demonstram uma tendência negativa e/ou não foram alcançadas metas relevantes.	11-30	1
Os resultados demonstram uma tendência estável e/ou algumas metas relevantes foram alcançadas.	31-50	2
Os resultados demonstram uma tendência de melhoria e/ou a maior parte das metas relevantes foram alcançadas.	51-70	3
Os resultados demonstram um progresso substancial e/ou todas as metas relevantes foram alcançadas.	71-90	4
Foram alcançados resultados excelentes e sustentáveis. Todas as metas relevantes foram alcançadas. Foram feitas comparações sobre os resultados-chave com outras organizações relevantes.	91-100	5

Fonte: CAF, 2007

2.12.3.2. Sistema de pontuação avançado

2.12.3.2.1. Pontuação meios

Este sistema de pontuação também tem por base o ciclo PDCA, mas desta feita a sua utilização é plena em cada fase do processo.

Acrescenta ainda a aferição em cada fase das “partes interessadas relevantes”, concedendo-lhe um maior nível de detalhe quando comparado com o modelo clássico.

Este sistema de pontuação possibilita a realização de *bench learning*, desde que a organização consiga auferir o nível mais elevado de pontuação em todas as fases.

Tabela 6 - Pontuação de Meios (Sistema de pontuação avançado)

		QUADRO DE PONTUAÇÃO DOS MEIOS						
ESCALA		0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	
Fase	Evidências	Não há acções ou existem apenas algumas ideias	Acções pouco importantes sobre algumas áreas	Acções importantes sobre algumas áreas	Acções importantes sobre a maior parte das áreas	Acções muito importantes sobre todas as áreas	Acções excelentes, comparadas com outras organizações, relacionadas com todas as áreas	
PLAN Planear	O planeamento é baseado nas necessidades e expectativas das partes interessadas. O planeamento é realizado, de forma regular, por todas as partes interessadas relevantes* da organização. Pontuação							
DO Executar	A execução das acções é feita com base em processos e responsabilidades definidas. Existe divulgação das acções, de forma regular, junto das partes interessadas relevantes* da organização Pontuação							
CHECK Rever	Os processos definidos são monitorizados com base em indicadores e são revistos, de forma regular, com a colaboração das partes interessadas relevantes* da organização. Pontuação							
ACT Ajustar	As acções correctivas e de melhoria são tomadas de acordo com os resultados apurados na revisão feita junto das partes interessadas relevantes* da organização. Pontuação							
							Total/400	
							Pontuação/100	

Fonte: CAF, 2007

2.12.3.2.2. Pontuação resultados

O quadro de pontuação dos resultados proporciona uma análise separada das tendências e das metas dos resultados. Desta feita considera os resultados alcançados nos últimos três anos (tendências) e as metas atingidas no ano anterior.

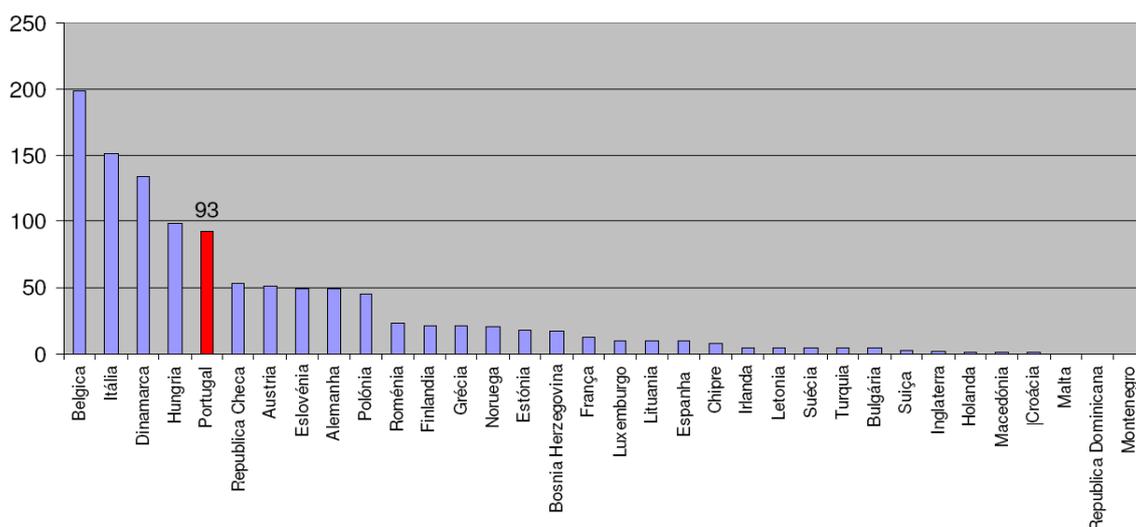
Tabela 7 - Pontuação dos resultados (Sistema de pontuação avançado)

QUADRO DE PONTUAÇÃO DOS RESULTADOS						
Escola	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
TENDÊNCIA	Não há resultados avaliados	Tendência negativa	Tendência estável ou progresso pouco significativo	Progresso sustentável	Progresso considerável	Comparações positivas sobre todos os resultados com outras organizações relevantes
Pontuação						
METAS	Não há resultados avaliados e/ou não há informação disponível	Os resultados não alcançaram as metas	Algumas metas foram alcançadas	Algumas metas relevantes foram alcançadas	A maior parte das metas relevantes foram alcançadas	Todas as metas relevantes foram alcançadas
Pontuação						
						Total/200
						Pontuação/100

Fonte: CAF, 2007

Relativamente à utilização do modelo CAF por parte de organismos públicos, a Figura 14 demonstra que Portugal se encontra no grupo dos cinco países em que mais organizações usam o CAF (dados de 2007).

Figura 14 - Organizações que usam o CAF na Europa (2007)



Fonte: caf.eipa.eu

Esta disposição coloca Portugal num pomposo quinto lugar dos países que mais utilizam o CAF. Estes resultados devem-se sobretudo à imposição de uma Resolução do

Conselho do Governo Regional dos Açores (nº 119/2003 de 2 de Outubro) que determina a utilização da CAF em todos os organismos da administração Açoriana. Desta imposição resulta um elevado número de organizações, pois 65% das 93 organizações são dos Açores. Atualmente Portugal conta com 112 organizações, contudo a maioria ainda se encontram sediadas nos Açores.³⁴

O CAF é assegurado e centralizado no EIPA. Esta organização apoia a proliferação do Modelo a nível europeu e usa o seu *website*³⁵ como uma ferramenta para esse fim.

O *website* inclui também uma base de dados das instituições que usam esta ferramenta e submetem os resultados das suas autoavaliações ao EIPA. Estes resultados poderão ser consultados por outras organizações do sector público do mesmo ou de outros países, com o intuito de fazerem *benchmarking*. Para tal o depositário da informação terá de autorizar de acesso a quem queira consultar, assegurando-se assim a confidencialidade da informação. Este *website* contém também uma outra parte onde são expostas boas práticas utilizadas por organizações de uma forma mais detalhada e com uma breve descrição.

³⁴ caf.eipa.eu

³⁵ eipa.eu



UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Capítulo 3 – Estudo de Caso

3.1. Introdução

Serão expostas as hipóteses que pretendemos ver testadas e apresentado o modelo conceptual da problemática em análise. Descrever-se-á a forma de recolha de dados, bem como a aplicação dos questionários. Por fim será realizado um estudo das qualidades psicométricas do instrumento de medida.

3.2. Hipóteses de trabalho

Almeida e Freire (2000) defendem que as hipóteses podem classificar-se em dedutivas e indutivas quanto à sua formulação. As hipóteses dedutivas decorrem de um determinado campo teórico e procuram comprovar deduções implícitas das mesmas teorias. As hipóteses indutivas surgem da observação ou reflexão sobre a realidade. Os mesmos autores, relativamente ao nível de concretização dividem as hipóteses em:

- a) concetuais (estabelecem uma relação entre variáveis ou entre teorias);
- b) operativas (indicam as operações necessárias para a sua observação);
- c) estatísticas (expressam a relação esperada em termos quantitativos).

“ A hipótese de investigação é a resposta temporária, provisória, que o investigador propõe perante uma interrogação formulada a partir de um problema de investigação” (Huot, 2002).

São apresentadas de seguida as hipóteses de trabalho da presente dissertação.

Pinto, J. P. (2009) afirma que a criação e desenvolvimento de pessoas *lean* deve ser entendido como um desafio constante em todas as organizações, pois é uma das mais poderosas formas de criar vantagens competitivas. Para isso é necessário criar um conjunto de paradigmas relacionados com a forma como gerimos e lidamos com as pessoas nas organizações. A começar pela questão “gestão de pessoas” é importante perceber e aceitar que não é possível gerir pessoas. Podemos gerir espaços, materiais e energia, mas não pessoas. As pessoas devem ser lideradas, porque ao contrário dos recursos têm características únicas que as tornam “ingeríveis”. As pessoas acima de tudo pensam! Têm a capacidade de tomar decisões, podem ainda regular o seu ritmo de trabalho e contributo.

O mesmo autor defende também que num procedimento “*lean thinking*” poderá caber a opção de eliminação de postos de trabalho. Contudo, admite que será difícil envolver pessoas num projeto que resulte na eliminação do seu próprio posto de trabalho, a

solução para eventuais excedentários passaria pela deslocação para outras funções ou departamentos.

Para Lopes e Capricho (2007) o trabalho humano deixou de ser considerado como mais um “fator de produção”, para ser considerado um “recurso”, no qual as empresas têm de investir prioritariamente, mas também um ator com estratégias de atuação próprias, a quem se exige que represente o papel principal. Com estas mudanças a tónica é dupla: tudo terá de se adaptar ao homem, mas também terá de haver uma adaptação dos recursos às exigências das organizações.

Espera-se que numa organização norteadada por uma filosofia TQM seja dotada de colaboradores instruídos, comprometidos e motivados com capacidade para desenvolverem o seu trabalho de uma forma autónoma e eficaz. Neste cenário não é exigido um departamento de qualidade “fiscalizador” que opere uma monitorização constante, pois os recursos humanos estão inseridos num grupo e num sistema capaz de por si só responder com eficácia às adversidades diárias. Formula-se a seguinte hipótese:

H1: Nas organizações consideradas excelentes, o número de distinções obtidas encontra-se relacionado com o número de colaboradores dessas organizações que estão diretamente responsáveis pela Gestão da Qualidade e a antiguidade da certificação.

Podemos formular as seguintes hipóteses:

H0: Nas organizações consideradas excelentes, o número de colaboradores diretamente responsáveis pela Gestão da Qualidade, a antiguidade da certificação e o número de distinções obtidas têm uma correlação “muito baixa”.

Ha: Nas organizações consideradas excelentes, o número de colaboradores diretamente responsáveis pela Gestão da Qualidade, a antiguidade da certificação e o número de distinções obtidas têm uma correlação moderada, alta ou muito alta.

O Esquema de Reconhecimento Europeu dos Níveis de Excelência da EFQM foi desenvolvido para dar resposta às necessidades demonstradas pelas organizações europeias no sentido da criação de um esquema de reconhecimento consistente com

padrões europeus, aplicável e adequado a vários patamares, num trajeto que conduz ao mais alto nível da Excelência.

Enquanto algumas organizações procuram uma forma simples e prática para iniciar a sua jornada para a Excelência, as organizações com um grau de maturidade superior pretendem produtos e serviços sofisticados de modo a realçar os seus esforços para alcançar níveis de desempenho cada vez mais elevados. Desta forma, as organizações podem candidatar-se ao nível que entenderem ser o mais adequado ao seu atual estado de maturidade. (EFQM, 2003b)

Formulam-se as seguintes hipóteses:

H2: O contributo de cada um dos critérios do modelo é idêntico para efeitos de resultados obtidos por cada organização, independentemente do número de distinções que a organização obteve.

Podemos formular as seguintes hipóteses:

H0: Nas organizações consideradas excelentes, a diferença do contributo de cada um dos critérios do modelo consoante as organizações tenham maior ou menor número de distinções não é significativa num teste de Mann-Whitney tendo como referência α 0.05.

Ha: Nas organizações consideradas excelentes, a diferença do contributo de cada um dos critérios do modelo consoante as organizações tenham maior ou menor número de distinções é significativa num teste de Mann-Whitney tendo como referência α 0.05.

H3: A importância atribuída a cada um dos critérios do modelo pelas organizações inquiridas é idêntica independentemente da antiguidade da certificação.

Podemos formular as seguintes hipóteses:

H0: Nas organizações consideradas excelentes, a diferença da importância atribuída a cada um dos critérios do modelo consoante a certificação seja mais antiga ou mais recente não é significativa num teste de Mann-Whitney tendo como referência α 0.05.

Ha: Nas organizações consideradas excelentes, a diferença da importância atribuída a cada um dos critérios do modelo consoante a certificação seja mais antiga ou mais recente é significativa num teste de Mann-Whitney tendo como referência α 0.05.

Os novos sistemas de gestão da produção e as novas formas de organizar o trabalho, resultaram numa nova abordagem para a gestão de recursos humanos. As organizações entenderam que suas estruturas físicas e tecnológicas são importantes, porém, são movimentados somente pela atuação das pessoas e pelo seu intelecto.

Por promoverem alterações na cultura, na estrutura organizacional e na dinâmica das relações e do trabalho das empresas, a gestão estratégica dos recursos humanos e suas dimensões competitivas estão intimamente relacionadas com a atividade de desenvolvimento organizacional.

Assim, o capital humano de uma empresa pode ser um fator diferenciador capaz de se constituir numa vantagem competitiva. Como decorrência deste modo de pensar, a gestão de recursos humanos ganhou importância. Atualmente, a grande contribuição da área de recursos humanos está na competência em colaborar para que a empresa alcance os resultados estratégicos pretendidos.

Formula-se a seguinte hipótese:

H4: A aplicação de cada um dos critérios do modelo pelas organizações distinguidas é idêntica, independentemente do número de colaboradores que cada uma tem diretamente responsáveis pela Gestão da Qualidade.

Podemos formular as seguintes hipóteses:

H0: Nas organizações consideradas excelentes, a diferença da aplicação de cada um dos critérios do modelo consoante o maior ou menor número de colaboradores responsáveis pela gestão da qualidade não é significativa num teste de Mann-Whitney, tendo como referência α 0.05.

Ha: Nas organizações consideradas excelentes, a diferença da aplicação de cada um dos critérios do modelo consoante o maior ou menor número de colaboradores responsáveis

pela gestão da qualidade é significativa num teste de Mann-Whitney, tendo como referência α 0.05.

“Resultados excelentes no que se refere ao Desempenho, Clientes, Pessoas e Sociedade são alcançados através da Liderança na condução da Política e Estratégia, a qual é transferida através das Pessoas, das Parcerias e recursos e dos Processos.” (EFQM, 2003)

Os critérios de meios refletem como a organização realiza as suas atividades-chave e os critérios de resultados a forma como estes estão a ser alcançados.

A partir da interpretação do modelo de excelência da EFQM verifica-se que os critérios de meios contribuem para os critérios de resultados de forma decisiva. Mediante este pressuposto, serão analisados os critérios de meios devido ao seu desempenho ter capital importância no desempenho organizacional.

Os critérios de meios serão aqui tratados segundo a sua importância, aplicação, contribuição e intenção de melhoria. Estes temas serão desenvolvidos adiante no ponto 3.4.2.1 (Variáveis e Escalas).

Para H5, H6, H7 e H8, as hipóteses a testar são:

H0: As k distribuições têm o mesmo parâmetro de localização;

H_a: Pelo menos uma das k populações que tem um parâmetro de localização superior ou inferior ao das outras.

Formulam-se as seguintes hipóteses:

H5: As organizações consideradas excelentes atribuem semelhante importância aos critérios de meios.

H6: As organizações consideradas excelentes aplicam com semelhante afinco os critérios de meios.

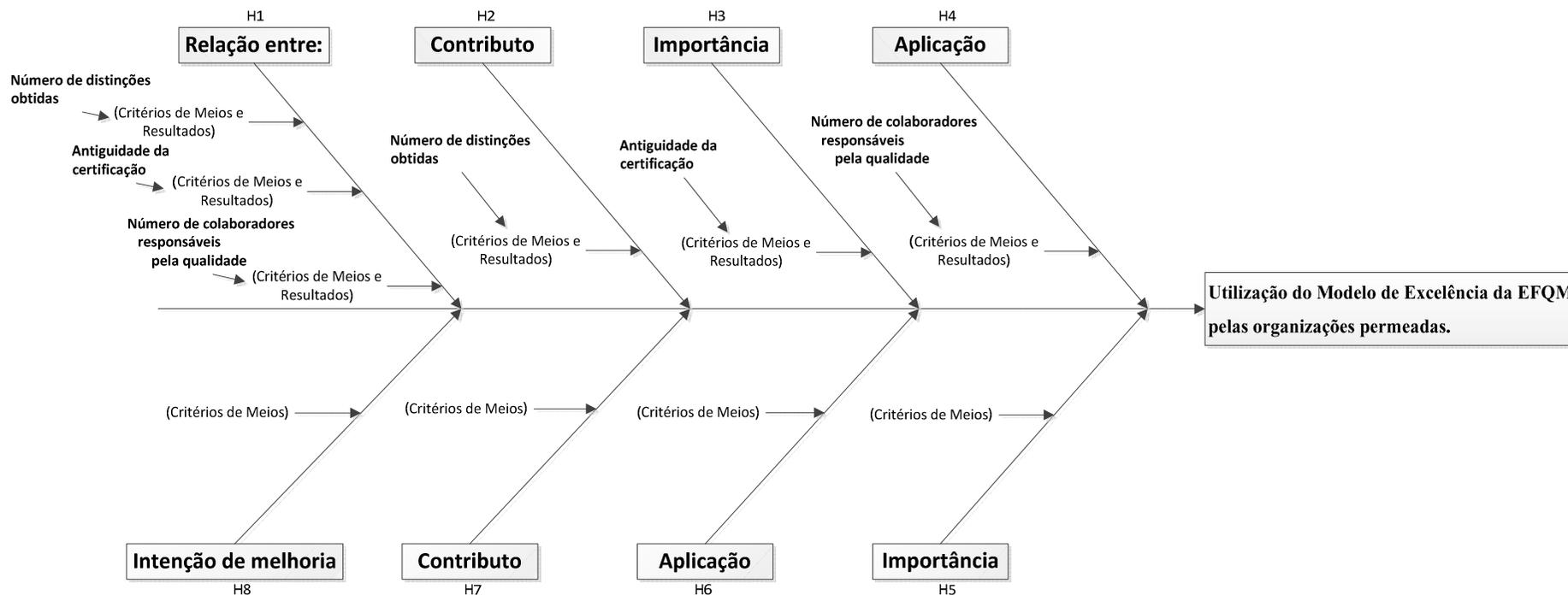


H7: Nas organizações consideradas excelentes os critérios de meios têm igual contributo nos resultados gerais de desempenho da organização (produtividade, rentabilidade).

H8: As organizações consideradas excelentes têm igual intenção de melhoria dos critérios de meios.

3.3. Modelo Conceptual de análise

Figura 15 - Modelo Conceptual de Análise



O Modelo conceptual de análise é de leitura simples e intuitiva. Por exemplo, H1 procura estabelecer as relações entre o número de distinções obtidas, a antiguidade da certificação e o número de colaboradores responsáveis pela qualidade. H2 pretende aferir o contributo de cada um dos critérios do modelo, dependendo do número de distinções obtidas. As restantes Hipóteses têm semelhante interpretação.

Espera-se que as oito hipóteses do estudo contribuam para explicar a utilização do Modelo de Excelência da EFQM pelas organizações permeadas.

3.4. Recolha de dados

O estudo assenta numa metodologia de tipo quantitativo, com recurso ao inquérito por questionário como instrumento de recolha de dados. Embora, sejam apontadas debilidades ao inquérito por questionário enquanto técnica de investigação empírica, a preferência incidu sobre esta metodologia de recolha de dados, tendo em conta a natureza do estudo, o tipo de informação que se pretende obter, a localização geográfica das organizações em análise e os recursos disponíveis.

Para obter o acesso aos dados e ultrapassar eventuais problemas com o fornecimento de informações por parte das entidades, foi enviado junto com o questionário (Anexo 5) um ofício (Anexo 6) onde era explicado o objeto do estudo, a identificação do investigador, do curso e da instituição onde é ministrado e também a garantia de confidencialidade das respostas. Foi facultada a possibilidade de as organizações indicarem a morada para onde pretendiam que fossem enviados os resultados do estudo (estímulo à resposta). Seguiu também um envelope de resposta com portes pagos, para que o inquirido não suportasse qualquer custo.

Por razões diversas um investigador será forçado a considerar uma parte dos casos de um universo, esta parte designa-se amostra do universo. Para a aferição desta existem vários métodos de amostragem. Depois da análise da amostra e retiradas as respetivas conclusões terá de extrapolá-las para o universo. Aquando desta extrapolação colocam-se problemas de representatividade.

Para a aferição do universo foi solicitada informação ao IPQ e APQ de quais as organizações distinguidas até então (2010), rapidamente foi recebida resposta. Obteve-se, por esta via, uma listagem de todos os distinguidos desde a criação do prémio.

Da análise das listagens rapidamente se aferiu o Universo do presente estudo³⁶.

³⁶ Apesar de algumas organizações terem sido reconhecidas em diferentes níveis e em diferentes anos, apenas foram inquiridas uma vez pela sua distinção, representam apenas um caso no universo.

Assim, todas as organizações alguma vez distinguidas no âmbito da excelência quer pelo IPQ, quer pela APQ compõem o nosso universo, sendo apenas contabilizados 32 casos. Perante um universo de 32 casos não houve lugar a qualquer tipo de método de amostragem, tendo sido inquirido todo o universo.

Foram enviados 32 inquéritos para os diversos quadrantes de Portugal continental e Ilhas.

Dos questionários enviados foram rececionados 20, o que representa uma taxa de resposta de 66.7%. Atendendo ao número de respostas obtidas em estudos semelhantes, podemos considerar que a adesão a este inquérito foi significativa.

Depois de uma análise atenta, optou-se por não subtrair nenhum questionário ao estudo, porque apesar das não respostas, em nenhum dos questionários estava substancialmente afetada a parte considerada como fulcral para o estudo.

3.4.1. População e amostra

Entende-se por população o conjunto total dos casos sobre os quais se pretende retirar conclusões. (Hill e Hill, 2009)

No caso em análise a população corresponde às organizações que foram distinguidas no âmbito da excelência pelo IPQ e pela APQ, nos anos 1994 a 2010, que a seguir se identificam:

Reconhecidos pelo IPQ:

- Rank Xerox Portugal, Equipamentos de Escritório, Lda.
- ICL Computadores, Lda.
- Texas Instruments Equipamento Electrónico (Portugal), Lda.
- A. Silva Matos, Metalomecânica, S.A.
- Acumuladores Autosil, S.A.
- Digital Equipment Portugal, Lda

- Legrand Eléctrica, S.A.
- DHL - Transportadores Rápidos Internacionais, Lda.
- CABELTE - Cabos Eléctricos e Telefónicos, S.A.
- Termoplás - Produtos e Equipamentos Plásticos para a Indústria, S.A.
- TNT Express Worldwide (Portugal)
- Infineon Technologies - F.S. Portugal, S.A.
- ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE DE COIMBRA (menção honrosa)

Reconhecidos pela APQ:

- Academia Sporting - Centro de Futebol do Sporting Clube de Portugal
- Câmara Municipal de Águeda
- Blaupunkt Auto-Rádio Portugal, Lda.
- Câmara Municipal do Porto
- CUF-Químicos Industriais, S.A.
- Departamento de Empreitadas, Prevenção e Segurança de Obras da Câmara Municipal de Lisboa
- Departamento de Engenharia Electrotécnica e Automação do ISEL
- Direcção Geral de Reinserção Social
- Direcção Regional da Administração Pública e Local (RAM)
- Direcção Regional do Comércio, Indústria e Energia (RAM)
- Escola Salesiana de Manique
- Estações dos Correios dos CTT - Correios de Portugal
- Externato Cooperativo da Benedita
- Instituto de Gestão de Fundos de Capitalização da Segurança Social, I.P.
- Instituto de Gestão do Fundo Social Europeu, I.P.
- Instituto de Gestão Financeira do Segurança Social, I.P.
- Instituto de Informática, I.P.
- Instituto do Cinema e do Audiovisual, I.P.
- NovaDelta - Comércio e Indústria de Cafés, S.A.
- Secretaria-Geral do Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior
- Servilusa, Agências Funerárias, S.A.

3.4.2. Questionário

O instrumento utilizado para recolha de dados foi o questionário. Os questionários enviados foram preenchidos de forma autónoma pelos inquiridos, embora o ofício junto ao questionário contivesse os contactos do responsável pelo estudo, bem como uma “mensagem” de incentivo ao esclarecimento de dúvidas. Apesar deste estímulo, nenhum dos inquiridos colocou qualquer questão.

Embora a amostra seja heterogénea, tem como característica comum o conhecimento do modelo, dos conceitos da excelência e prática da realização da autoavaliação com base nestes. Dada a familiaridade com o assunto, este facto foi tomado em consideração aquando da redação do questionário, pois, se desenvolvido de uma forma simplista, poderia desinteressar os inquiridos.

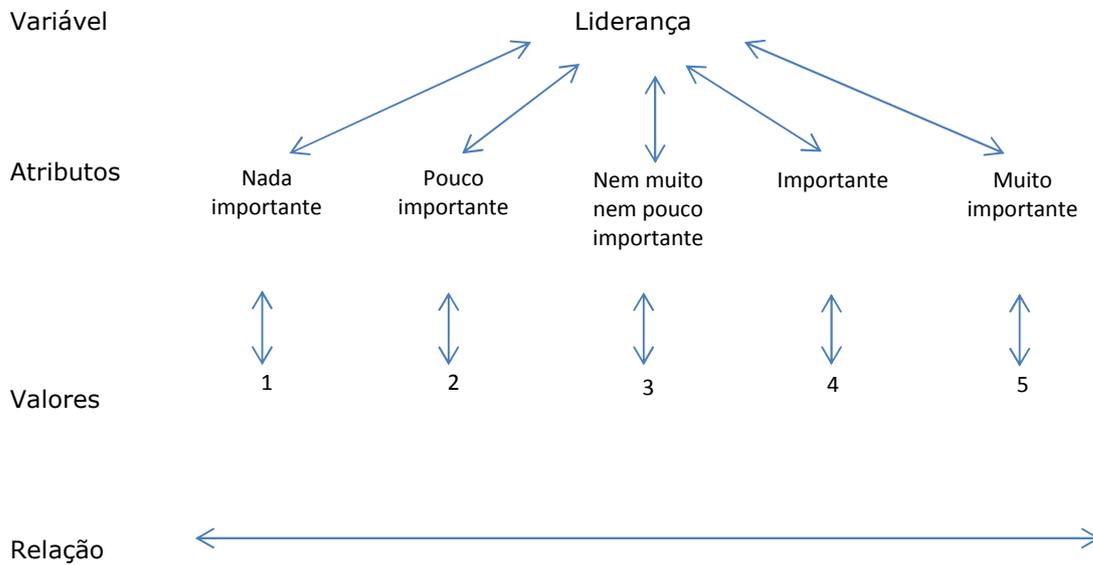
Apesar de existirem outras formas de recolha de dados com outras vantagens e desvantagens associadas, a opção pelo questionário possibilita uma maior sistematização dos resultados obtidos, tornando-se mais fácil automatizar o processo de análise e tratamento dos dados, podendo ser aplicado a uma amostra de grande dimensão e num curto espaço de tempo, também evita deslocações e comporta menos recursos.

O questionário utilizado na recolha dos dados do presente estudo constitui o anexo 5.

3.4.2.1. Variáveis e escalas

De acordo com Herrero e Cuesta (2005) a estrutura do processo de medição tem quatro níveis: a variável (propriedade que se quer medir – exemplos: importância), o atributo (o grau ou modalidade em que se manifesta), a propriedade medida (exemplos: nada, muito), o valor (modo de expressar de forma numérica o atributo – exemplo: 1, 2 e 3) e a relação (“ligação” entre os vários valores da variável), como a seguir se apresenta:

Figura 16 - Estrutura do processo de medição da variável Liderança



Fonte: Herrero e Cuesta, adaptado

As variáveis relativamente à escala de medida podem distribuir-se por escalas nominais, ordinais, intervalares e proporcionais (ou de razão).

Nas escalas ordinais os indivíduos ou as observações distribuem-se segundo uma certa ordem, que pode ser crescente ou decrescente, permitindo estabelecer diferenciações. A escala ordinal é a avaliação de um fenómeno em termos da sua situação dentro de um conjunto de patamares ordenados, variando desde um patamar mínimo até um patamar máximo. Geralmente designam-se os valores de uma escala ordinal em termos de numerais, ou rótulos, sendo estes apenas modos diferentes de expressar o mesmo tipo de dados.

Na escala ordinal a variável utilizada para medir uma determinada característica, além de identificar a pertença a uma classe, também pressupõe que as diferentes classes estão ordenadas sob um determinado critério. Cada observação faz a associação do indivíduo medido a uma determinada classe, sem, no entanto, quantificar a magnitude da diferença face aos outros indivíduos.

As variáveis em análise correspondem aos nove critérios do modelo de excelência da EFQM (Liderança; Pessoas; Estratégia; Parcerias e Recursos; Processos, Produtos e Serviços; Resultados Pessoas; Resultados Clientes; Resultados Sociedade; Resultados Chave). Os critérios do modelo foram já abordados de forma desenvolvida no ponto 2.9.1., pelo que, os conceitos subjacentes às variáveis de estudo já foram devidamente definidos.

As variáveis que compõem o estudo serão analisadas quanto à sua importância, aplicação, contribuição e intenção de melhoria.

3.4.2.1.1. A importância atribuída às variáveis

O modelo de excelência da EFQM apresenta pesos diferentes para os critérios. Significa portanto que a influência (e importância atribuída) que os critérios terão na aferição final da pontuação global será diferente. Na última alteração (2010) houve uma ligeira alteração nas nomenclaturas dos critérios, assim como na pontuação de cada um, tornando o seu peso mais equilibrado. Este tipo de revisões visa a adaptação às condições de um determinado tempo.

A elaboração de um modelo não prescritivo terá de obedecer a trâmites relativamente consensuais e pouco específicos. Por ser utilizado como base de um concurso, terá de impor requisitos prévios que coloquem todos os concorrentes em pé de igualdade como é o caso da pontuação de cada critério. É natural que aquando do concurso ao prémio as organizações utilizem as pontuações (peso, importância) indicadas, contudo quando o modelo for utilizado unicamente como ferramenta interna as organizações poderão adaptá-lo à sua realidade e atribuírem diferentes importâncias aos diferentes critérios.

A variável “importância” mede a importância que as organizações atribuem a cada um dos critérios.

3.4.2.1.2. A Aplicação das variáveis

A este propósito, Carapeto e Fonseca (2006) afirmam que a autoavaliação com base na CAF permite que os organismos incluam nos seus objetivos estratégicos e operacionais a melhoria da qualidade do serviço. Desta forma, alguns organismos utilizadores da CAF, aquando da definição dos seus objetivos estratégicos e operacionais, no âmbito do SIADAP³⁷, observaram que a “linguagem da qualidade”, introduzida pela CAF, facilitou a introdução dos objetivos organizacionais e a compreensão dos colaboradores quanto à importância dos resultados orientados para o cidadão/cliente nas atividades da Administração.

A aplicação não indica que diferentes organizações ou cada parte da organização deva fazer as coisas da mesma forma. Existem diferenças e é natural que existam razões lógicas para que estas ocorram, como regulamentação setorial, cultura organizacional, características intrínsecas de uma organização, entre outras.

Outro aspeto importante na avaliação da variável “aplicação” é a continuidade. É requerido que a organização evidencie que as suas práticas de gestão são implementadas regularmente e ao longo dos anos, demonstrando assim constância de propósitos e consciência de que os resultados esperados podem demorar um determinado espaço de tempo para serem alcançados.

Na opinião de Dale (2003) o Modelo de Excelência da EFQM é baseado na filosofia TQM, e requer uma abordagem da qualidade total para ser implementado em toda a organização. A autoavaliação e os processos de pontuação enfatizam a importância da aplicação dos critérios “Meios” em todos os níveis e em todas as atividades da organização. O uso desta abordagem deve ser integrado nas operações normais e no planeamento e o âmbito dos critérios “Resultados” deve abranger todas as áreas relevantes da organização. Os critérios de avaliação mostram que o modelo se preocupa bastante com a avaliação e moldagem da cultura e ambiente da organização, com o papel que desempenha a liderança, e com a influência que a cultura e o ambiente têm na obtenção de melhores resultados.

³⁷ Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública, estabelecido pela Lei n.º 66-B/2007 de 28 de Dezembro.

A variável aplicação mede a aplicação de cada um dos critérios por parte das organizações.

3.4.2.1.3. A contribuição (para os resultados) das variáveis

Acerca da excelência em saúde, Pinto, N. (2006) afirma que a cultura da excelência é um forte contributo e estímulo que visa extrair das pessoas o seu melhor e mobilizá-las na esteira de um objetivo almejado por todos. Sentir que se pertence a uma elite numa determinada área, (entendendo a elite como a corporização do compromisso da excelência) é dos sentimentos mais gratificantes que se pode germinar no profissional de Saúde. Afirma ainda que para que esse desiderato capital seja consumado, é necessário o estabelecimento de espaços de diálogo e troca de ideias entre os elementos intervenientes do processo. Cada um deve contribuir ativamente com a sua mundivisão, da qual se constrói o próximo conceito de excelência, as suas condições de concretização e os meios materiais para a atingir.

Rocha (2006) aponta algumas dificuldades sobretudo da Administração Pública, pois o sistema está montado em função dos *inputs*, isto é, dos orçamentos e do dinheiro gasto em determinada política ou projeto. E é em função dos *inputs* e dos processos (procedimentos e regras) que as mesmas políticas e projetos são avaliados; não só porque é difícil desenvolver indicadores de resultados, mas também porque se torna politicamente complicado.

A variável contribuição mede a contribuição de cada um dos critérios nos resultados gerais da organização.

3.4.2.1.4. A intenção de melhoria das variáveis

As organizações não nascem perfeitas, como tal, gestores e colaboradores devem refletir assiduamente sobre os processos que têm à sua responsabilidade e incrementar a busca da melhoria contínua. As ameaças, os pontos fracos e as não-conformidades da organização, bem como as reclamações dos clientes, devem ser encaradas pela positiva, como “oportunidades de melhoria”.

Pires (2007) afirma que o processo de melhoria nunca está concluído, a procura da excelência nunca acaba (esta não existe), mas desta procura deve surgir um constante fluxo de melhoria e inovação.

Branco (2008) defende que a gestão da qualidade incute uma filosofia que não se contenta com o “fazer bem”, antes promove o espírito de melhoria contínua para poder “fazer cada vez melhor” a nível global da organização.

É preciso ver a qualidade não apenas como responsabilidade técnica de especialistas, mas como um conjunto permanente e continuamente melhorado dos gestores como dirigentes modernos e responsáveis, mas também dos empresários, dos trabalhadores, dos funcionários e da Administração Pública em geral. Afinal o que se pretende é a elevação geral do nível de qualidade de vida, que passa pela maior sensibilização e empenho por parte do cidadão, que é, simultaneamente, o produtor e o recetor da qualidade. (Santos, 2008)

Assim, são fatores de competitividade a inovação e a qualidade dos produtos, a tecnologia, o ambiente, as competências e a motivação da equipa, a comunicação, a estratégia e sobretudo a dinâmica de melhoria contínua.

3.5. Normalidade e consistência interna das escalas

Para o tratamento estatístico dos dados obtidos foi utilizado o programa *Statistical Package for Social Sciences 20* (SPSS).

Uma grande fração de métodos estatísticos presume que os dados provenham de uma Distribuição Normal, pois este facto permite que seja realizada a maioria das técnicas de inferência estatística conhecidas. No sentido de aferir essa presunção existem testes como Kolmogorov-Smirnov, Cramer-von Mises, Anderson-Darling e Shapiro-Wilk, que permitem verificar se a distribuição de um conjunto de dados adere à Distribuição Normal. Tanto o primeiro como o último são os que registam uma utilização mais frequente no seio dos investigadores, sendo que para amostras de dimensão superior ou igual a 30 aconselha-se o teste de Kolmogorov-Smirnov, para amostras de dimensão mais reduzida é mais adequado o teste de Shapiro-Wilk.

Depois da aplicação do teste Shapiro-Wilk constatamos um “Sig. 0,00”, menor que 0.05, logo rejeita-se a normalidade da distribuição. Tal facto implica que na análise de dados sejam abandonados os testes paramétricos por um dos requisitos destes ser a normalidade da distribuição.

Apesar dos testes paramétricos serem mais potentes, deverão ser utilizados os que não violem os pressupostos de distribuição normal, esses testes designam-se testes não paramétricos, ou *distribution-free tests*. Contudo iremos adotar a primeira nomenclatura por ser a mais comumente utilizada.

Impõe-se também efetuar o estudo da consistência interna das variáveis em estudo. Entre os diferentes métodos que nos fornecem estimativas do grau de consistência de uma medida destaca-se o índice de Cronbach no qual assenta a confiança da maioria dos investigadores.

A fiabilidade de uma medida refere a capacidade desta ser *consistente*. Se um instrumento de medida dá sempre os mesmos resultados (dados) quando aplicado a alvos estruturalmente iguais, podemos confiar no significado da medida e dizer que a *medida é fiável*. Dizemo-lo porém com maior ou menor grau de certeza porque toda a

medida é sujeita a erro. Assim a fiabilidade que podemos observar nos nossos dados é uma estimativa, e não um “dado”. (Maroco, J. e Garcia, M., 2006)

A consistência interna dos fatores define-se com a proporção da variabilidade das respostas que resulta das diferenças nos inquiridos. Isto é, as respostas diferem não porque o inquirido seja confuso e leve a dificuldades de interpretação, mas porque os inquiridos têm diversas opiniões. (Pestana e Gageiro, 2008)

Sabendo que o número de observações é um fator que influencia a variabilidade observada (quanto menor a dimensão da amostra maior será a estimativa da sua variância) é assim de esperar que instrumentos de medida com um maior número de itens tenham valores de alfa superiores e de erro padrão inferiores aos instrumentos com um menor número de itens (ver por exemplo, Brown, 2001).

No nosso estudo seria espectável que as respostas tendessem a concentrar-se nas pontuações máximas. Recordemos que as organizações candidatas foram avaliadas segundo os critérios que estão a ser inquiridas e aos quais tiveram de conceder suma atenção. Foi com naturalidade que se constatou que os inquiridos atribuíram pontuações elevadas nas suas respostas, contudo tal constatação atenta contra a variabilidade das respostas.

Foram também observadas correlações negativas entre algumas variáveis em análise, Pestana e Gageiro (2008) afirmam a este respeito que “*Caso o Alfa seja negativo, há correlações negativas, o que viola o modelo de consistência interna e inviabiliza o seu uso*”.

Tabela 8 Índice Alpha de Cronbach das variáveis

		Alpha de Cronbach
Contributo	Liderança	,605
	Pessoas	,577
	Estratégia	,560
	Parcerias e Recursos	,542
	Processos, Produtores e Serviços	,538
	Resultados Pessoas	,574
	Resultados Clientes	,588
	Resultados Sociedade	,639
	Resultados Chave	,575
Intenção de melhoria	Liderança	,539
	Pessoas	,509
	Estratégia	,594
	Parcerias e Recursos	,575
	Processos, Produtores e Serviços	,574
	Resultados Pessoas	,574
	Resultados Clientes	,575
	Resultados Sociedade	,593
	Resultados Chave	,575
Importância	Liderança	,604
	Pessoas	,556
	Estratégia	,574
	Parcerias e Recursos	,536
	Processos, Produtores e Serviços	,555
	Resultados Pessoas	,573
	Resultados Clientes	,575
	Resultados Sociedade	,581
	Resultados Chave	,546
Aplicação	Liderança	,582
	Pessoas	,556
	Estratégia	,578
	Parcerias e Recursos	,532
	Processos, Produtores e Serviços	,543
	Resultados Pessoas	,536
	Resultados Clientes	,559
	Resultados Sociedade	,554
	Resultados Chave	,526

Na tabela 8 são apresentadas as variáveis em estudo e a sua consistência interna. Pestana e Gageiro (2008) estabelecem que a um alfa de Cronbach entre 0.7 e 0.8 representa uma consistência interna razoável, entre 0.6 e 0.7 fraca e menor que 0.6 inadmissível. O alfa de Cronbach das nossas variáveis é 0.577, embora muito próximo do admissível situa-se na “zona” do “inaceitável”.

Contudo Maroco, J. e Garcia, M., (2006) defendem que a fórmula do alfa de Cronbach não faz suposições relativas à homogeneidade das variâncias-covariâncias inter-itens, este índice subestima a verdadeira consistência de uma medida. Na realidade, raramente os itens de um instrumento apresentam a mesma variabilidade, pelo que o alfa de Cronbach tende a subavaliar a fiabilidade total de uma medida, estimando de forma conservadora a verdadeira fiabilidade. Uma forma de lidar com este problema é a de promover tal homogeneidade por estandardização dos itens antes de calcular o índice ou a de trabalhar diretamente com coeficientes de correlação (covariância estandardizada), o que resulta num índice alfa *de* Cronbach estandardizado.

O alfa de Cronbach estandardizado das nossas variáveis apresenta o valor de 0.617 (Tabela 9) Numa interpretação direta dos resultados seríamos levados a afirmar que as escalas têm uma consistência interna fraca.

Tabela 9 Índice Alpha de Cronbach e Alpha de Cronbach estandardizado

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,577	,617	31

Como já vimos acima, um número pequeno de casos em análise leva a valores de alfa de Cronbach mais baixos. Pela sensibilidade do alfa de Cronbach a amostras de reduzida dimensão, leva-nos a tomar os valores como satisfatórios.



UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Capítulo 4 - Análise e Discussão dos Resultados

4.1. Introdução

No presente capítulo serão apresentados e discutidos os resultados do estudo realizado.

Para os testes de hipóteses serão utilizadas a Correlação de Spearman, o teste de Wicoxon-Mann-Whitney, o teste de Teste de Kruskal-Wallis e o teste LSD de Fisher. Os seus resultados serão comentados.

4.2. Caracterização dos respondentes

Os respondentes que formam a amostra são constituídos por:

- 55% de organizações privadas e 45% organizações públicas;
- 58.82% foram fundadas entre 1976 e 2000, 17.65% antes de 1925 e 11.76% entre 1926 e 1950;
- 43.75% das organizações foram certificadas pela primeira vez entre 1993 e 1996, 25% entre 1997 e 2000 e 18.75% depois de 2005;
- 37.5% das organizações têm uma gestão de topo nomeada antes de 1999, 25% entre 2000 e 2003, 18.75% entre 2004 e 2007 e 18.74% depois de 2008;
- 50% das organizações inquiridas têm entre 5 e 7 colaboradores a tempo integram responsáveis pela Gestão da Qualidade, 25% têm 8 a 10 e 20% têm mais de 11, apenas 1 organização tem menos de 4;
- 35% das organizações candidataram-se 3 vezes aos prémios, também 35% se candidataram 2 vezes e 30% apenas 1;
- 55% das organizações candidatas já obtiveram 2 distinções, 35% 1 distinção e 10% 3 distinções;
- 94.74% das organizações consideram a pontuação justa;
- 89.74% das organizações tencionam voltar a candidatar-se.

4.3. Estudo de Correlações

O coeficiente ρ de Spearman mede a intensidade da relação entre variáveis. Usa, em vez do valor observado, apenas a ordem das observações.

Deste modo, este coeficiente não é sensível a assimetrias na distribuição, nem à presença de *outliers*, não exigindo portanto que os dados provenham de duas populações normais.

Aplica-se igualmente em variáveis intervalares/rácio como alternativa ao R de Pearson, quando se viola a normalidade. Nos casos em que os dados não formam uma nuvem “bem comportada”, com alguns pontos muito afastados dos restantes, ou em que parece existir uma relação crescente ou decrescente em formato de curva, o coeficiente ρ de Spearman é mais apropriado.

O coeficiente ρ de Spearman varia entre -1 e 1. Quanto mais próximo estiver destes extremos, maior será a associação entre as variáveis. O sinal negativo da correlação significa que as variáveis variam em sentido contrário, isto é, as categorias mais elevadas de uma variável estão associadas a categorias mais baixas da outra variável. (Coelho, Cunha e Martins, 2008).

A interpretação dos resultados deste índice é semelhante ao Coeficiente de Correlação R de Pearson, assim, um coeficiente ρ de Spearman menor que 0.2 indica uma associação linear muito baixa, entre 0.2 e 0.69 moderada, entre 0.7 e 0.89 alta e superior a 0.9 muito alta. (Pestana e Gageiro, 2008)

A partir da Tabela 9 podemos observar as correlações entre o ano de certificação da organização, o número de colaboradores diretamente responsáveis para gestão da qualidade, o número de distinções obtidas, a importância atribuída a cada um dos critérios, a aplicação de cada um dos critérios, a contribuição de cada um dos critérios para os resultados das organizações e a intenção de melhoria de cada um dos critérios do modelo.

Da leitura da Tabela 9 podemos interpretar o tipo de associação entre características das organizações e a importância, aplicação, intenção e de melhoria e a contribuição que cada um dos critérios do modelo tem para as organizações distinguidas.

No que respeita à antiguidade da certificação podemos observar o seguinte:

I. O ano de certificação encontra-se relacionado negativamente:

- a) com o número de colaboradores diretamente envolvidos na gestão da qualidade;
- b) com o grau de importância que o critério Processos teve para os resultados gerais de desempenho da organização;
- c) com o grau de importância que o critério Resultados Pessoas teve para os resultados gerais de desempenho da organização;
- d) com grau de importância que o critério Liderança teve para a gestão em intenção de melhoria a curto prazo;
- e) com o grau de importância que o critério Pessoas teve para a gestão em intenção de melhoria a curto prazo;
- f) com o grau de importância que o critério Processos teve para a gestão em intenção de melhoria a curto prazo;
- g) com o grau de importância que o critério Resultados Pessoas teve para a gestão em intenção de melhoria a curto prazo;
- h) com a importância que a organização atribuiu ao critério Pessoas;
- i) com a importância que a organização atribuiu ao critério Parcerias;
- j) com a importância que a organização atribuiu ao critério Resultados Clientes;
- k) com o grau de aplicação do critério Liderança;
- l) com o grau de aplicação do critério Pessoas;
- m) com o grau de aplicação do critério Parcerias;
- n) com o grau de aplicação do critério Resultados Clientes;
- o) com o grau de aplicação do critério Resultados Chave de Desempenho.

II. O ano de certificação encontra-se relacionado positivamente:

- a) com o grau de importância que o critério Liderança teve para os resultados gerais de desempenho da organização;
- b) com o grau de importância que o critério Pessoas teve para os resultados gerais de desempenho da organização;

- c) com o grau de importância que o critério Política e Estratégia teve para os resultados gerais de desempenho da organização;
- d) com o grau de importância que o critério Resultados Clientes teve para os resultados gerais de desempenho da organização;
- e) com o grau de importância que o critério Resultados Sociedade teve para os resultados gerais de desempenho da organização;
- f) com a importância que a organização atribuiu ao critério Resultados Sociedade.

No que respeita à dotação de recursos humanos para questões de qualidade podemos observar que:

- I. O número de colaboradores diretamente envolvidos na gestão da qualidade encontra-se relacionado negativamente:
 - a) com o grau de importância que o critério Liderança teve para os resultados gerais de desempenho da organização;
 - b) com o grau de importância que o critério Pessoas teve para os resultados gerais de desempenho da organização;
 - c) com o grau de importância que o critério Resultados Sociedade teve para os resultados gerais de desempenho da organização.

- II. O número de colaboradores diretamente envolvidos na gestão da qualidade encontra-se relacionado positivamente com:
 - a) a importância que a organização atribuiu ao critério Liderança;
 - b) com a importância que a organização atribuiu ao critério Parcerias;
 - c) com a importância que a organização atribuiu ao critério Resultados Clientes;
 - d) com a importância que a organização atribuiu ao critério Resultados Sociedade;
 - e) com o grau de aplicação do critério Liderança, com o grau de aplicação do critério Parcerias;
 - f) com o grau de aplicação do critério Resultados Clientes;
 - g) com o grau de aplicação do critério Resultados Sociedade;
 - h) com o grau de aplicação do critério Resultados Chave de Desempenho.

No que concerne ao número de vezes que as organizações foram premiadas verifica-se que:

- I. O número de distinções obtidas encontra-se relacionado negativamente:
- a) com o grau de importância que o critério Parcerias teve para os resultados gerais de desempenho da organização;
 - b) com a importância que a organização atribuiu ao critério Resultados Sociedade;
 - c) com a importância que a organização atribuiu ao critério Resultados Chave de Desempenho.
- II. O número de distinções obtidas encontra-se relacionado positivamente:
- a) com o grau de importância que o critério Resultados Clientes teve para os resultados gerais de desempenho da organização;
 - b) com a importância que a organização atribuiu ao critério Pessoas ;
 - c) com a importância que a organização atribuiu ao critério Resultados Clientes.

Tabela 10 - Matriz de Correlações das variáveis em análise

		an_c ert	col_t emp	n_dist _ob	prod_r ent_lid	prod_re nt_pes	prod_re nt_pol	prod_re nt_par	prod_re nt_proc	prod_ren t_r_pes	prod_re nt_r_cli	prod_ren t_r_soc	prod_ren t_r_des	int_me lh_lid	int_me lh_pes	int_me lh_pol	int_me lh_par	int_mel h_proc	int_mel h_r_pes	int_mel h_r_cli	int_mel h_r_soc	int_mel h_r_des
Spearman's rho	an_c ert	1,0 00	-,621* *	,042	,231	,380	,340	,131	-,213	-,261	,403	,235	-,098	-,328	-,346	-,103	,042	-,261	-,261	,131	,119	-,098
	col_t emp	-,621* *	1,00 0	-,137	-,441	-,350	-,168	,054	,087	,087	-,197	-,254	,042	-,119	-,031	-,178	,164	,087	,087	,042	-,143	-,098
	n_dis t_ob	,042 2	-,137 *	1,000	,164	,160	,013	-,374	-,098	-,098	,318	,150	-,062	-,066	-,082	,066	-,062	-,098	-,098	-,098	,160	,042

		lid_3_4	pes_3_4	pol_es t_3_4	parc_3_4	proc_3_4	r_cli_3_4	r_col_3_4	r_soc_3_4	r_des_3_4	lid_1_2	pes_1_2	pol_est_1_2	parc_1_2	proc_1_2	r_cli_1_2	r_col_1_2	r_soc_1_2	r_des_1_2
Spearman's rho	an_c ert	-,273	-,242	-,033	-,0509	-,085	-,448	-,113	-,077	-,351	,139	-,242	,027	-,352	-,174	-,327	,042	,305	,077
	col_t emp	,543*	,037	,068	,422	-,005	,478*	,178	,338	,493*	,376	,037	-,066	,291	,060	,428	-,098	,242	,110
	n_dis t_ob	-,110	,207	-,062	-,136	-,188	,280	,089	-,143	,213	-,126	,207	-,024	-,197	-,112	,422	,131	-,402	-,204

As codificações seguintes foram utilizadas para inserção das variáveis na base de dados do SPSS.

an_cert – refere ao ano da primeira certificação no âmbito da qualidade;

col_temp – refere ao número de colaboradores a tempo integral responsáveis pela gestão da qualidade;

n_dis_ob – refere ao número de distinções obtidas;

prod_rent_lid; prod_rent_pess, etc., refere ao grau de importância atribuída a cada um dos critérios no que toca ao desempenho da organização (produtividade, rentabilidade);

int_mel_lid; int_melh_pes, etc., - refere à intenção que a gestão tem em melhorar cada um dos critérios;

lid_1_2; pes_1_2, etc.,³⁸ - refere à importância atribuída a cada um dos critérios;

lid_3_4; pes_3_4, etc., - refere ao grau de aplicação de cada um dos critérios.

Da análise das correlações podemos concluir a primeira hipótese da investigação.

H1: Nas organizações consideradas excelentes, o número de distinções obtidas encontra-se relacionado com o número de colaboradores dessas organizações que estão diretamente responsáveis pela Gestão da Qualidade e a antiguidade da certificação.

O coeficiente de correlação de Spearman apresenta o valor de” -0,621 entre o número de colaboradores diretamente responsáveis pela Gestão da Qualidade e a antiguidade da certificação.

Como o coeficiente se situa no intervalo entre -0.2 e -0.69, concluímos que é uma correlação negativa moderada.

Recordemos que o sinal negativo da correlação significa que as variáveis variam em sentido contrário, isto é, as categorias mais elevadas de uma variável estão associadas a

³⁸ Para a aferição de cada um dos critérios foram feitas duas questões. A codificação 1,2 e 3,4 na seguinte indicam a agregação das duas questões.

categorias mais baixas da outra variável. Assim, podemos afirmar com alguma certeza que à medida que aumenta a antiguidade das organizações diminui o número de colaboradores responsáveis pela gestão da qualidade.

4.4. Teste de Wilcoxon-Mann-Whitney

O teste de Wilcoxon-Mann-Whitney ou apenas teste de Mann-Whitney, é o teste não-paramétrico adequado para comparar as funções de distribuição de uma variável pelo menos ordinal medida em duas amostras independentes. (Coelho, Cunha e Martins, 2008).

Pode ser também utilizado como alternativa ao teste *t*-Student para amostras independentes, nomeadamente quando os pressupostos deste teste não são válidos e não é possível, ou desejável, evocar a robustez do teste à violação dos seus pressupostos (o que acontece quando as amostras são de pequena dimensão ou muito diferentes, as distribuições são muito enviesadas ou platicúrticas e/ou as variâncias são muito heterogéneas). (Pestana e Gageiro, 2008)

Enquanto o teste paramétrico *t* compara a média de duas amostras independentes, o teste de Mann-Whitney compara o centro de localização das duas amostras, como forma de detetar diferenças entre as duas populações correspondentes.

Para a realização deste teste há a necessidade de obtermos dois grupos distintos. Para tal em cada uma das hipóteses foi utilizada a mediana para referência de divisão dos dados em dois grupos. Por exemplo:

No caso do ano de certificação, os casos acima da mediana fazem parte do grupo de organizações há menos tempo certificadas, enquanto abaixo da mediana fazem parte das organizações certificadas há mais tempo.

Com recurso ao teste de Mann-Whitney podemos testar H2, H3 e H4.

H2: O contributo de cada um dos critérios do modelo é idêntico para efeitos de resultados obtidos por cada organização, independentemente do número de distinções que a organização obteve.

Mediante o número de distinções obtidas, analisamos o contributo que cada um dos critérios do modelo tem nos resultados gerais de desempenho.

Liderança:

Tabela 11 - Teste Menn-Whitney ao número de distinções, Liderança

Ranks				
	n_dis_ob_contr	N	Mean Rank	Sum of Ranks
	1	9	8,78	79,00
prod_rent_lid	2	10	11,10	111,00
	Total	19		

Test Statistics ^a	
	prod_rent_lid
Mann-Whitney U	34,000
Wilcoxon W	79,000
Z	-1,114
Asymp. Sig. (2-tailed)	,265
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,400 ^b
Exact Sig. (2-tailed)	,350
Exact Sig. (1-tailed)	,259
Point Probability	,209

a. Grouping Variable: n_dis_ob_contr

b. Not corrected for ties.

Constatamos que as organizações com maior número de distinções obtidas têm uma média superior no que toca à importância do critério Liderança na rentabilidade e produtividade da organização. (11,10>8,78)

Sendo um teste bilateral,

Como $\alpha = 0,05 < 0,259 = \text{valor-p}$

Concluimos que apesar da diferença de médias o teste não demonstra a evidência estatística dos resultados.

Pessoas:

Tabela 12 - Teste Menn-Whitney ao número de distinções, Pessoas

Ranks				
	n_dis_ob_contr	N	Mean Rank	Sum of Ranks
	1	9	8,89	80,00
prod_rent_pes	2	10	11,00	110,00
	Total	19		

Test Statistics^a	
	prod_rent_pes
Mann-Whitney U	35,000
Wilcoxon W	80,000
Z	-1,534
Asymp. Sig. (2-tailed)	,125
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,447 ^b
Exact Sig. (2-tailed)	,211
Exact Sig. (1-tailed)	,211
Point Probability	,211

a. Grouping Variable: n_dis_ob_contr

b. Not corrected for ties.

Constatamos que as organizações com maior número de distinções obtidas têm uma média superior no que toca à importância do critério Pessoas na rentabilidade e produtividade da organização. (11,00>8,89)

Sendo um teste bilateral,

Como $\alpha = 0,05 < 0,211 = \text{valor-p}$

Concluimos que apesar da diferença de médias o teste não demonstra a evidência estatística dos resultados.

Política e Estratégia:

Tabela 13 - Teste Menn-Whitney ao número de distinções, Política e Estratégia

Ranks				
	n_dis_ob_contr	N	Mean Rank	Sum of Ranks
	1	9	9,89	89,00
prod_rent_pol	2	10	10,10	101,00
	Total	19		

Test Statistics ^a	
	prod_rent_pol
Mann-Whitney U	44,000
Wilcoxon W	89,000
Z	-,115
Asymp. Sig. (2-tailed)	,908
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,968 ^b
Exact Sig. (2-tailed)	1,000
Exact Sig. (1-tailed)	,667
Point Probability	,418

a. Grouping Variable: n_dis_ob_contr

b. Not corrected for ties.

Constatamos que as organizações com maior número de distinções obtidas têm uma média superior no que toca à importância do critério Política e Estratégia na rentabilidade e produtividade da organização. (10,10>8,89)

Sendo um teste bilateral,

Como $\alpha = 0,05 < 0,667 = \text{valor-p}$

Concluimos que apesar da diferença de médias o teste não demonstra a evidência estatística dos resultados.

Parcerias e Recursos:

Tabela 14 - Teste Menn-Whitney ao número de distinções, Parcerias e Recursos

Ranks				
	n_dis_ob_contr	N	Mean Rank	Sum of Ranks
	1	9	10,44	94,00
prod_rent_par	2	10	9,60	96,00
	Total	19		

Test Statistics ^a	
	prod_rent_par
Mann-Whitney U	41,000
Wilcoxon W	96,000
Z	-,516
Asymp. Sig. (2-tailed)	,606
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,780 ^b
Exact Sig. (2-tailed)	1,000
Exact Sig. (1-tailed)	,542
Point Probability	,418

a. Grouping Variable: n_dis_ob_contr

b. Not corrected for ties.

Constatamos que as organizações com maior número de distinções obtidas têm uma média inferior no que toca à importância do critério Parcerias e Recursos na rentabilidade e produtividade da organização. (9,60<10,44)

Sendo um teste bilateral,

Como $\alpha = 0,05 < 0,542 = \text{valor-p}$

Concluimos que apesar da diferença de médias o teste não demonstra a evidência estatística dos resultados.

Processos:

Tabela 15 - Teste Menn-Whitney ao número de distinções, Processos

Ranks				
	n_dis_ob_contr	N	Mean Rank	Sum of Ranks
	1	9	10,50	94,50
prod_rent_proc	2	10	9,55	95,50
	Total	19		

Test Statistics ^a	
	prod_rent_proc
Mann-Whitney U	40,500
Wilcoxon W	95,500
Z	-,949
Asymp. Sig. (2-tailed)	,343
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,720 ^b
Exact Sig. (2-tailed)	1,000
Exact Sig. (1-tailed)	,526
Point Probability	,526

a. Grouping Variable: n_dis_ob_contr

b. Not corrected for ties.

Constatamos que as organizações com maior número de distinções obtidas têm uma média inferior no que toca à importância do critério Processos na rentabilidade e produtividade da organização. ($9,55 < 10,50$)

Sendo um teste bilateral,

Como $\alpha = 0,05 < 0,526 = \text{valor-p}$

Concluimos que apesar da diferença de médias o teste não demonstra a evidência estatística dos resultados.

Resultados Pessoas:

Tabela 16 - Teste Menn-Whitney ao número de distinções, Resultados Pessoas

Ranks				
	n_dis_ob_contr	N	Mean Rank	Sum of Ranks
	1	9	9,44	85,00
prod_rent_r_pes	2	10	10,50	105,00
	Total	19		

Test Statistics ^a	
	prod_rent_r_pes
	s
Mann-Whitney U	40,000
Wilcoxon W	85,000
Z	-1,054
Asymp. Sig. (2-tailed)	,292
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,720 ^b
Exact Sig. (2-tailed)	,474
Exact Sig. (1-tailed)	,474
Point Probability	,474

a. Grouping Variable: n_dis_ob_contr

b. Not corrected for ties.

Constatamos que as organizações com maior número de distinções obtidas têm uma média superior no que toca à importância do critério Resultados Pessoas na rentabilidade e produtividade da organização. (10,50>9,44)

Sendo um teste bilateral,

Como $\alpha = 0,05 < 0,474 = \text{valor-p}$

Concluimos que apesar da diferença de médias o teste não demonstra a evidência estatística dos resultados.

Resultados Clientes:

Tabela 17 - Teste Menn-Whitney ao número de distinções, Resultados Clientes

Ranks				
	n_dis_ob_contr	N	Mean Rank	Sum of Ranks
	1	9	9,44	85,00
prod_rent_r_cli	2	10	10,50	105,00
	Total	19		

Test Statistics ^a	
	prod_rent_r_cli
Mann-Whitney U	40,000
Wilcoxon W	85,000
Z	-1,054
Asymp. Sig. (2-tailed)	,292
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,720 ^b
Exact Sig. (2-tailed)	,474
Exact Sig. (1-tailed)	,474
Point Probability	,474

a. Grouping Variable: n_dis_ob_contr

b. Not corrected for ties.

Constatamos que as organizações com maior número de distinções obtidas têm uma média superior no que toca à importância do critério Resultados Clientes na rentabilidade e produtividade da organização. (10,50>9,44)

Sendo um teste bilateral,

Como $\alpha = 0,05 < 0,474 = \text{valor-p}$

Concluimos que apesar da diferença de médias o teste não demonstra a evidência estatística dos resultados.

Resultados Sociedade:

Tabela 18 - Teste Menn-Whitney ao número de distinções, Resultados Sociedade

Ranks				
	n_dis_ob_contr	N	Mean Rank	Sum of Ranks
	1	9	9,50	85,50
prod_rent_r_soc	2	10	10,45	104,50
	Total	19		

Test Statistics ^a	
	prod_rent_r_so c
Mann-Whitney U	40,500
Wilcoxon W	85,500
Z	-,477
Asymp. Sig. (2-tailed)	,633
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,720 ^b
Exact Sig. (2-tailed)	,851
Exact Sig. (1-tailed)	,444
Point Probability	,130

a. Grouping Variable: n_dis_ob_contr

b. Not corrected for ties.

Constatamos que as organizações com maior número de distinções obtidas têm uma média superior no que toca à importância do critério Resultados Sociedade na rentabilidade e produtividade da organização. (10,45>9,50)

Sendo um teste bilateral,

Como $\alpha = 0,05 < 0,444 = \text{valor-p}$

Concluimos que apesar da diferença de médias o teste não demonstra a evidência estatística dos resultados.

Resultados Chave de Desempenho:

Tabela 19 - Teste Menn-Whitney ao número de distinções, Resultados Chave de Desempenho

Ranks				
	n_dis_ob_contr	N	Mean Rank	Sum of Ranks
	1	9	10,00	90,00
prod_rent_r_des	2	10	10,00	100,00
	Total	19		

Test Statistics ^a	
	prod_rent_r_de s
Mann-Whitney U	45,000
Wilcoxon W	100,000
Z	,000
Asymp. Sig. (2-tailed)	1,000
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	1,000 ^b
Exact Sig. (2-tailed)	1,000
Exact Sig. (1-tailed)	1,000
Point Probability	1,000

a. Grouping Variable: n_dis_ob_contr

b. Not corrected for ties.

Constatamos que as organizações com maior número de distinções obtidas têm uma média igual no que toca à importância do critério Resultados Chave de Desempenho na rentabilidade e produtividade da organização. (10,00 = 10,00)

Sendo um teste bilateral,

Como $\alpha = 0,05 < 1,00 = \text{valor-p}$

Concluimos que apesar da diferença de médias o teste não demonstra a evidência estatística dos resultados.

Quadro resumo:

Tabela 20 - Teste Menn-Whitney ao número de distinções, quadro resumo

		Liderança	Pessoas	Política e Estratégia	Parcerias e Recursos	Processos	Resultados Pessoas	Resultados Clientes	Resultados Sociedade	Resultados Chave de Desempenho
Mean Rank	Grupo 1	8,78	8,89	9,89	10,44	10,5	9,44	9,44	9,5	10
	Grupo 2	11,1	11	10,1	9,6	9,55	10,5	10,5	10,45	10
Exact Sig. (1-tailed)		0,259	0,211	0,667	0,542	0,526	0,474	0,474	0,444	1

Da avaliação segundo o modelo de excelência obtém-se uma perspetiva transversal de toda a organização. Cada um dos critérios representa uma área de atuação nevrálgica em qualquer organização. Como nenhuma destas áreas “invade” o domínio das restantes e existe uma interdependência entre elas, uma organização não poderá prosperar sem bons resultados em cada uma delas. É de esperar que as demais organizações apliquem “práticas de excelência” em cada um deles.

Diversos estudos académicos demonstram que a Qualidade Total exerce um efeito positivo nas atividades das empresas e na obtenção de vantagens competitivas sustentáveis. Todavia, a aplicação de qualquer sistema de gestão global como a TQM, com implicações tanto ao nível da cultura empresarial como do desenho e execução dos processos, exige um esforço organizacional considerável em termos de tempo e de recursos, o que por sua vez, torna imprescindível a obtenção de evidências empíricas que comprovem a contribuição desse sistema para os resultados empresariais.

A propósito da finalidade da atuação privada e da atuação pública, Carapeto e Fonseca (2006) defendem a existência de algumas limitações à aplicação direta e linear de métodos do setor privado, que decorrem nomeadamente de valores como o da legalidade, proporcionalidade, legitimidade, equidade e igualdade, que norteiam a ação do setor público e que justificam a existência de algumas características do modelo de gestão pública que na ótica estritamente gestonária seriam obstáculos a eliminar. Foram algumas destas dificuldades que levaram à criação do modelo CAF diretamente vocacionado para a Administração Pública.

Da análise da tabela 19 constatamos que não se observa nenhuma diferença considerada como significativa entre aqueles que obtiveram mais e aqueles que obtiveram menos distinções no que toca à aplicação dos critérios do modelo.

Contudo, na “Mean Rank” do grupo 2, embora não seja estatisticamente significativa em nenhum dos critérios, nota-se uma tendência para se superiorizar ao grupo 1. Significa que as organizações com maior número de distinções aplicam mais os critérios do modelo, embora essa diferença não seja suficientemente grande para ser considerada significativamente superior.

Subjacente à lógica do modelo de excelência está a melhoria contínua proporcionada pela “inovação e aprendizagem” que um processo de autoavaliação confere. Desta feita não constituiria grande surpresa que a organizações mais experimentadas nestas técnicas e conseqüentemente mais vezes reconhecidas, correspondesse uma maior aplicação dos critérios. Recordemos que no primeiro patamar do Pró-Excelência as organizações apenas fazem a sua autoavaliação tendo por base os nove critérios do modelo, contudo para o concurso ao segundo patamar terão em conta as trinta e duas partes de critério o que obrigará a uma aplicação mais afincada dos critérios do modelo.

A este respeito, Pinto (2012) defende que na conceção dessa construção conceptual, há que aquilatar quais as janelas de possibilidades se poderão abrir futuramente, antecipar o conceito de excelência da população alvo e efetuar um levantamento dos meios já existentes, dos processos, reajustando-os às exigências emergentes. As entidades que apresentam uma maior vitalidade, competitividade e um elevado grau de desempenho são precisamente aquelas que desenvolvem a cultura da excelência.

H3: A importância atribuída a cada um dos critérios do modelo pelas organizações inquiridas é idêntica independentemente da antiguidade da certificação.

Mediante a antiguidade da certificação, analisamos a importância que é dada a cada critério.

Liderança:

Tabela 21 - Teste Menn-Whitney à antiguidade da certificação, Liderança

Ranks				
	an_cert_contr	N	Mean Rank	Sum of Ranks
	1	9	10,17	91,50
lid_1_2	2	10	9,85	98,50
	Total	19		

Test Statistics ^a	
	lid_1_2
Mann-Whitney U	43,500
Wilcoxon W	98,500
Z	-,150
Asymp. Sig. (2-tailed)	,881
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,905 ^b
Exact Sig. (2-tailed)	1,000
Exact Sig. (1-tailed)	,444
Point Probability	,074

a. Grouping Variable: an_cert_contr

b. Not corrected for ties.

Constatamos que as organizações certificadas há mais tempo têm uma média inferior no que toca à importância atribuída ao critério Liderança. (9,85<10,17)

Sendo um teste bilateral,

Como $\alpha = 0,05 < 0,444 = \text{valor-p}$

Concluimos que apesar da diferença de médias o teste não demonstra a evidência estatística dos resultados.

Pessoas:

Tabela 22 - Teste Menn-Whitney à antiguidade da certificação, Pessoas

Ranks				
	an_cert_contr	N	Mean Rank	Sum of Ranks
	1	9	8,06	72,50
pes_1_2	2	10	11,75	117,50
	Total	19		

Test Statistics ^a	
	pes_1_2
Mann-Whitney U	27,500
Wilcoxon W	72,500
Z	-1,551
Asymp. Sig. (2-tailed)	,121
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,156 ^b
Exact Sig. (2-tailed)	,177
Exact Sig. (1-tailed)	,087
Point Probability	,051

a. Grouping Variable: an_cert_contr

b. Not corrected for ties.

Constatamos que as organizações certificadas há mais tempo têm uma média superior no que toca à importância atribuída ao critério Pessoas. $11,75 > 8,06$)

Sendo um teste bilateral,

Como $\alpha = 0,05 < 0,087 = \text{valor-p}$

Concluimos que apesar da diferença de médias o teste não demonstra a evidência estatística dos resultados. Contudo para $\alpha = 0.1$ este resultado já demonstraria evidência estatística.

Política e Estratégia:

Tabela 23 - Teste Menn-Whitney à antiguidade da certificação, Política e Estratégia

Ranks				
	an_cert_contr	N	Mean Rank	Sum of Ranks
	1	9	10,44	94,00
pol_est_1_2	2	10	9,60	96,00
	Total	19		

Test Statistics ^a	
	pol_est_1_2
Mann-Whitney U	41,000
Wilcoxon W	96,000
Z	-,516
Asymp. Sig. (2-tailed)	,606
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,780 ^b
Exact Sig. (2-tailed)	1,000
Exact Sig. (1-tailed)	,542
Point Probability	,418

a. Grouping Variable: an_cert_contr

b. Not corrected for ties.

Constatamos que as organizações certificadas há mais tempo têm uma média inferior no que toca à importância atribuída ao critério Política e Estratégia. (9,60<10,44)

Sendo um teste bilateral,

Como $\alpha = 0,05 < 0,542 = \text{valor-p}$

Concluimos que apesar da diferença de médias o teste não demonstra a evidência estatística dos resultados.

Parcerias e Recursos:

Tabela 24 - Teste Menn-Whitney à antiguidade da certificação, Parcerias e Recursos

Ranks				
	an_cert_contr	N	Mean Rank	Sum of Ranks
	1	9	8,22	74,00
parc_1_2	2	10	11,60	116,00
	Total	19		

Test Statistics ^a	
	parc_1_2
Mann-Whitney U	29,000
Wilcoxon W	74,000
Z	-1,471
Asymp. Sig. (2-tailed)	,141
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,211 ^b
Exact Sig. (2-tailed)	,173
Exact Sig. (1-tailed)	,087
Point Probability	,036

a. Grouping Variable: an_cert_contr

b. Not corrected for ties.

Constatamos que as organizações certificadas há mais tempo têm uma média superior no que toca à importância atribuída ao critério Parcerias e Recursos. ($11,60 > 8,22$)

Sendo um teste bilateral,

Como $\alpha = 0,05 < 0,087 = \text{valor-p}$

Concluimos que apesar da diferença de médias o teste não demonstra a evidência estatística dos resultados. Contudo para $\alpha = 0.1$ este resultado já demonstraria evidência estatística.

Processos:

Tabela 25 - Teste Menn-Whitney à antiguidade da certificação, Processos

Ranks				
	an_cert_contr	N	Mean Rank	Sum of Ranks
	1	9	9,44	85,00
proc_1_2	2	10	10,50	105,00
	Total	19		

Test Statistics ^a	
	proc 1 2
Mann-Whitney U	40,000
Wilcoxon W	85,000
Z	-1,054
Asymp. Sig. (2-tailed)	,292
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,720 ^b
Exact Sig. (2-tailed)	,474
Exact Sig. (1-tailed)	,474
Point Probability	,474

a. Grouping Variable: an_cert_contr

b. Not corrected for ties.

Constatamos que as organizações certificadas há mais tempo têm uma média superior no que toca à importância atribuída ao critério Processos. (10,50>9,44)

Sendo um teste bilateral,

Como $\alpha = 0,05 < 0,474 = \text{valor-p}$

Concluimos que apesar da diferença de médias o teste não demonstra a evidência estatística dos resultados.

Resultados Pessoas:

Tabela 26 - Teste Menn-Whitney à antiguidade da certificação, Resultados Pessoas

Ranks				
	an_cert_contr	N	Mean Rank	Sum of Ranks
	1	9	10,00	90,00
r_col_1_2	2	10	10,00	100,00
	Total	19		

Test Statistics ^a	
	r_col_1_2
Mann-Whitney U	45,000
Wilcoxon W	100,000
Z	,000
Asymp. Sig. (2-tailed)	1,000
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	1,000 ^b
Exact Sig. (2-tailed)	1,000
Exact Sig. (1-tailed)	1,000
Point Probability	1,000

a. Grouping Variable: an_cert_contr

b. Not corrected for ties.

Constatamos que as organizações certificadas há mais tempo têm uma média igual no que toca à importância atribuída ao critério Resultados Pessoas. (10,00=10,00)

Sendo um teste bilateral,

Como $\alpha = 0,05 < 1,00 = \text{valor-p}$

Concluimos que apesar da diferença de médias o teste não demonstra a evidência estatística dos resultados.

Resultados Clientes:

Tabela 27 - Teste Menn-Whitney à antiguidade da certificação, Resultados Clientes

Ranks				
	an_cert_contr	N	Mean Rank	Sum of Ranks
	1	9	8,89	80,00
r_cli_1_2	2	10	11,00	110,00
	Total	19		

Test Statistics ^a	
	r_cli_1_2
Mann-Whitney U	35,000
Wilcoxon W	80,000
Z	-1,532
Asymp. Sig. (2-tailed)	,126
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,447 ^b
Exact Sig. (2-tailed)	,211
Exact Sig. (1-tailed)	,211
Point Probability	,211

a. Grouping Variable: an_cert_contr

b. Not corrected for ties.

Constatamos que as organizações certificadas há mais tempo têm uma média superior no que toca à importância atribuída ao critério Resultados Clientes. (11,00>8,89)

Sendo um teste bilateral,

Como $\alpha = 0,05 < 0,211 = \text{valor-p}$

Concluimos que apesar da diferença de médias o teste não demonstra a evidência estatística dos resultados.

Resultados Sociedade:

Tabela 28 - Teste Menn-Whitney à antiguidade da certificação, Resultados Sociedade

Ranks				
	an_cert_contr	N	Mean Rank	Sum of Ranks
	1	9	10,50	94,50
r_soc_1_2	2	10	9,55	95,50
	Total	19		

Test Statistics ^a	
	r_soc_1_2
Mann-Whitney U	40,500
Wilcoxon W	95,500
Z	-,949
Asymp. Sig. (2-tailed)	,343
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,720 ^b
Exact Sig. (2-tailed)	1,000
Exact Sig. (1-tailed)	,526
Point Probability	,526

a. Grouping Variable: an_cert_contr

b. Not corrected for ties.

Constatamos que as organizações certificadas há mais tempo têm uma média inferior no que toca à importância atribuída ao critério Resultados Sociedade. ($9,55 < 10,50$)

Sendo um teste bilateral,

Como $\alpha = 0,05 < 0,526 = \text{valor-p}$

Concluimos que apesar da diferença de médias o teste não demonstra a evidência estatística dos resultados.

Resultados Chave de Desempenho:

Tabela 29 - Teste Menn-Whitney à antiguidade da certificação, Resultados Chave de Desmpenho

Ranks				
	an_cert_contr	N	Mean Rank	Sum of Ranks
	1	9	9,89	89,00
r_des_1_2	2	10	10,10	101,00
	Total	19		

Test Statistics ^a	
	r_des_1_2
Mann-Whitney U	44,000
Wilcoxon W	89,000
Z	-,153
Asymp. Sig. (2-tailed)	,878
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,968 ^b
Exact Sig. (2-tailed)	,737
Exact Sig. (1-tailed)	,474
Point Probability	,263

a. Grouping Variable: an_cert_contr

b. Not corrected for ties.

Constatamos que as organizações certificadas há mais tempo têm uma média superior no que toca à importância atribuída ao critério Resultados Chave de Desempenho. (10,10>9,89)

Sendo um teste bilateral,

Como $\alpha = 0,05 < 0,474 = \text{valor-p}$

Concluimos que apesar da diferença de médias o teste não demonstra a evidência estatística dos resultados.

Quadro Resumo:

Tabela 30 - Teste Menn-Whitney à antiguidade da certificação, Quadro Resumo

		Liderança	Pessoas	Política e Estratégia	Parcerias e Recursos	Processos	Resultados Pessoas	Resultados Clientes	Resultados Sociedade	Resultados Chave de Desempenho
Mean Rank	Grupo 1	10,017	8,06	10,44	8,22	9,44	10	8,89	10,5	9,89
	Grupo 2	9,85	11,75	9,6	11,6	10,5	10	11	9,55	10,1
Exact Sig. (1-tailed)		1	0,087	0,542	0,087	0,474	1	0,211	0,526	0,474

Uma organização, bem como o seu sistema de gestão será adequado e bem-sucedido num determinado momento se houver um grande esforço e empenho de todas as partes. Contudo a adequabilidade não é uma característica perene, as organizações encontram-se inseridas numa comunidade em mutação, têm de satisfazer clientes cada vez mais exigentes e conhecedores de alternativas aos produtos e serviços. As pessoas que constituem as organizações têm expetativas variadas e mudam com o passar dos tempos. As organizações excelentes serão capazes de se adaptar continuamente às exigências das demais partes interessadas. Esta ideia de constante satisfação é indissociável da melhoria contínua, que inevitavelmente passa pela atribuição de uma crescente importância atribuída a cada critério do modelo de excelência.

Pinto (2012) reconhece que a excelência é um conceito agregador e aglutinador, envolve todas as peças de uma entidade, tornando-as necessárias à consumação das metas delineadas.

Soares, J. (2008) atribui cabal importância às práticas de excelência em contextos atuais, considera que o nosso tecido económico é composto por milhares de organizações, a maioria das quais de muito pequena dimensão, onde as abordagens à qualidade e à excelência são ainda incipientes. Sendo hoje mais que nunca a qualidade um fator de sobrevivência das organizações é absolutamente necessário e urgente que as pequenas e médias empresas portuguesas adquiram competências na aplicação das

metodologias, técnicas e ferramentas da qualidade e que a sua gestão seja orientada pelos princípios da excelência organizacional.

O mesmo autor complementa ainda que a qualidade é garantia de sustentabilidade dos negócios, tanto na perspetiva da capacidade de resposta ágil e estruturada, ou mesmo de antecipação à evolução das necessidades do mercado, como numa perspetiva ética da aprendizagem da Excelência e da sua transformação em cultura, ou, por outras palavras, em hábito organizacional.

Da análise da tabela 29, à semelhança da tabela 19, não se observa alguma diferença considerada como significativa. Assim, nenhum dos critérios do grupo 1 (organizações certificadas mais recentemente) diferiu significativamente dos critérios do grupo 2 (organizações certificadas há mais tempo) no que toca à importância atribuída a cada critério.

H4: A aplicação de cada um dos critérios do modelo pelas organizações distinguidas é idêntico, independentemente do número de colaboradores que cada uma tem diretamente responsáveis pela Gestão da Qualidade.

Mediante o número de colaboradores responsáveis pela qualidade analisamos a aplicação dos critérios do modelo.

Liderança:

Tabela 31 - Teste Menn-Whitney ao número de colaboradores na qualidade, Liderança

		Ranks		
	col_temp.contr	N	Mean Rank	Sum of Ranks
	1	10	8,00	80,00
lid_3_4	2	10	13,00	130,00
	Total	20		

Test Statistics ^a	
	lid_3_4
Mann-Whitney U	25,000
Wilcoxon W	80,000
Z	-2,037
Asymp. Sig. (2-tailed)	,042
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,063 ^b
Exact Sig. (2-tailed)	,057
Exact Sig. (1-tailed)	,028
Point Probability	,016

a. Grouping Variable: col_temp.contr

b. Not corrected for ties.

Constatamos que as organizações que apresentam um maior número de colaboradores diretamente responsáveis pela Gestão da Qualidade têm uma média superior no que toca à aplicação do critério Liderança. (13,00>8,00)

Sendo um teste bilateral,

Como $\alpha = 0,05 > 0,028 = \text{valor-p}$

Concluimos que o teste demonstra a evidência estatística da diferença de médias.

Pessoas:

Tabela 32 - Teste Menn-Whitney ao número de colaboradores na qualidade, Pessoas

Ranks				
	col_temp.contr	N	Mean Rank	Sum of Ranks
	1	10	10,20	102,00
pes_3_4	2	10	10,80	108,00
	Total	20		

Test Statistics ^a	
	pes_3_4
Mann-Whitney U	47,000
Wilcoxon W	102,000
Z	-,247
Asymp. Sig. (2-tailed)	,805
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,853 ^b
Exact Sig. (2-tailed)	,978
Exact Sig. (1-tailed)	,489
Point Probability	,143

a. Grouping Variable: col_temp.contr

b. Not corrected for ties.

Constatamos que as organizações que apresentam um maior número de colaboradores diretamente responsáveis pela Gestão da Qualidade têm uma média superior no que toca à aplicação do critério Pessoas. (10,80>10,20)

Sendo um teste bilateral,

Como $\alpha = 0,05 < 0,489 = \text{valor-p}$

Concluimos que apesar da diferença de médias o teste não demonstra a evidência estatística dos resultados.

Política e Estratégia:

Tabela 33 - Teste Menn-Whitney ao número de colaboradores na qualidade, Política e Estratégia

Ranks				
	col_temp.contr	N	Mean Rank	Sum of Ranks
	1	10	10,90	109,00
pol_est_3_4	2	10	10,10	101,00
	Total	20		

Test Statistics ^a	
	pol_est_3_4
Mann-Whitney U	46,000
Wilcoxon W	101,000
Z	-,327
Asymp. Sig. (2-tailed)	,743
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,796 ^b
Exact Sig. (2-tailed)	,716
Exact Sig. (1-tailed)	,358
Point Probability	,034

a. Grouping Variable: col_temp.contr

b. Not corrected for ties.

Constatamos que as organizações que apresentam um maior número de colaboradores diretamente responsáveis pela Gestão da Qualidade têm uma média inferior no que toca à aplicação do critério Política e Estratégia. (10,10<10,90)

Sendo um teste bilateral,

Como $\alpha = 0,05 < 0,358 = \text{valor-p}$

Concluimos que apesar da diferença de médias o teste não demonstra a evidência estatística dos resultados.

Parcerias e Recursos:

Tabela 34 - Teste Menn-Whitney ao número de colaboradores na qualidade, Parcerias e Recursos

Ranks				
	col_temp.contr	N	Mean Rank	Sum of Ranks
	1	10	9,30	93,00
parc_3_4	2	10	11,70	117,00
	Total	20		

Test Statistics ^a	
	parc_3_4
Mann-Whitney U	38,000
Wilcoxon W	93,000
Z	-,951
Asymp. Sig. (2-tailed)	,342
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,393 ^b
Exact Sig. (2-tailed)	,437
Exact Sig. (1-tailed)	,218
Point Probability	,084

a. Grouping Variable: col_temp.contr

b. Not corrected for ties.

Constatamos que as organizações que apresentam um maior número de colaboradores diretamente responsáveis pela Gestão da Qualidade têm uma média superior no que toca à aplicação do critério Parcerias e Recursos. (11,70>9,30)

Sendo um teste bilateral,

Como $\alpha = 0,05 < 0,218 = \text{valor-p}$

Concluimos que apesar da diferença de médias o teste não demonstra a evidência estatística dos resultados.

Processos:

Tabela 35 - Teste Menn-Whitney ao número de colaboradores na qualidade, Processos

Ranks				
	col_temp.contr	N	Mean Rank	Sum of Ranks
	1	10	10,95	109,50
proc_3_4	2	10	10,05	100,50
	Total	20		

Test Statistics ^a	
	proc_3_4
Mann-Whitney U	45,500
Wilcoxon W	100,500
Z	-,404
Asymp. Sig. (2-tailed)	,687
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,739 ^b
Exact Sig. (2-tailed)	,907
Exact Sig. (1-tailed)	,454
Point Probability	,186

a. Grouping Variable: col_temp.contr

b. Not corrected for ties.

Constatamos que as organizações que apresentam um maior número de colaboradores diretamente responsáveis pela Gestão da Qualidade têm uma média inferior no que toca à aplicação do critério Processos. (10,05<10,95)

Sendo um teste bilateral,

Como $\alpha = 0,05 < 0,454 = \text{valor-p}$

Concluimos que apesar da diferença de médias o teste não demonstra a evidência estatística dos resultados.

Resultados Pessoas:

Tabela 36 - Teste Menn-Whitney ao número de colaboradores na qualidade, Resultados Pessoas

Ranks				
	col_temp.contr	N	Mean Rank	Sum of Ranks
	1	10	9,90	99,00
r_col_3_4	2	10	11,10	111,00
	Total	20		

Test Statistics ^a	
	r_col_3_4
Mann-Whitney U	44,000
Wilcoxon W	99,000
Z	-,491
Asymp. Sig. (2-tailed)	,623
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,684 ^b
Exact Sig. (2-tailed)	,657
Exact Sig. (1-tailed)	,328
Point Probability	,055

a. Grouping Variable: col_temp.contr

b. Not corrected for ties.

Constatamos que as organizações que apresentam um maior número de colaboradores diretamente responsáveis pela Gestão da Qualidade têm uma média superior no que toca à aplicação do critério Resultados Pessoas. (11,10>9,90)

Sendo um teste bilateral,

Como $\alpha = 0,05 < 0,328 = \text{valor-p}$

Concluimos que apesar da diferença de médias o teste não demonstra a evidência estatística dos resultados.

Resultados Clientes:

Tabela 37 - Teste Menn-Whitney ao número de colaboradores na qualidade, Resultados Clientes

Ranks				
	col_temp.contr	N	Mean Rank	Sum of Ranks
	1	10	7,55	75,50
r_cli_3_4	2	10	13,45	134,50
	Total	20		

Test Statistics ^a	
	r_cli_3_4
Mann-Whitney U	20,500
Wilcoxon W	75,500
Z	-2,425
Asymp. Sig. (2-tailed)	,015
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,023 ^b
Exact Sig. (2-tailed)	,027
Exact Sig. (1-tailed)	,014
Point Probability	,011

a. Grouping Variable: col_temp.contr

b. Not corrected for ties.

Constatamos que as organizações que apresentam um maior número de colaboradores diretamente responsáveis pela Gestão da Qualidade têm uma média superior no que toca à aplicação do critério Resultados Clientes. (13,45>7,55)

Sendo um teste bilateral,

Como $\alpha = 0,05 > 0,014 = \text{valor-p}$

Concluimos que o teste demonstra a evidência estatística da diferença de médias.

Resultados Sociedade:

Tabela 38 - Teste Menn-Whitney ao número de colaboradores na qualidade, Resultados Sociedade

Ranks				
	col_temp.contr	N	Mean Rank	Sum of Ranks
	1	10	8,80	88,00
r_soc_3_4	2	10	12,20	122,00
	Total	20		

Test Statistics ^a	
	r_soc_3_4
Mann-Whitney U	33,000
Wilcoxon W	88,000
Z	-1,525
Asymp. Sig. (2-tailed)	,127
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,218 ^b
Exact Sig. (2-tailed)	,197
Exact Sig. (1-tailed)	,098
Point Probability	,070

a. Grouping Variable: col_temp.contr

b. Not corrected for ties.

Constatamos que as organizações que apresentam um maior número de colaboradores diretamente responsáveis pela Gestão da Qualidade têm uma média superior no que toca à aplicação do critério Resultados Sociedade. (12,20>8,80)

Sendo um teste bilateral,

Como $\alpha = 0,05 < 0,098 = \text{valor-p}$

Concluimos que apesar da diferença de médias o teste não demonstra a evidência estatística dos resultados. Contudo para $\alpha = 0.1$ este resultado já demonstraria evidência estatística.

Resultados Chave de Desempenho:

Tabela 39 - Teste Menn-Whitney ao número de colaboradores na qualidade, Resultados Chave de Desempenho

Ranks				
	col_temp.contr	N	Mean Rank	Sum of Ranks
	1	10	9,30	93,00
r_des_3_4	2	10	11,70	117,00
	Total	20		

Test Statistics ^a	
	r_des_3_4
Mann-Whitney U	38,000
Wilcoxon W	93,000
Z	-,952
Asymp. Sig. (2-tailed)	,341
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,393 ^b
Exact Sig. (2-tailed)	,378
Exact Sig. (1-tailed)	,189
Point Probability	,040

a. Grouping Variable: col_temp.contr

b. Not corrected for ties.

Constatamos que as organizações que apresentam um maior número de colaboradores diretamente responsáveis pela Gestão da Qualidade têm uma média superior no que toca à aplicação do critério Resultados Chave de Desempenho. (11,70>9,30)

Sendo um teste bilateral,

Como $\alpha = 0,05 < 0,189 = \text{valor-p}$

Concluimos que apesar da diferença de médias o teste não demonstra a evidência estatística dos resultados.

Quadro Resumo:

Tabela 40 - Teste Menn-Whitney ao número de colaboradores na qualidade, Quadro Resumo

		Liderança	Pessoas	Política e Estratégia	Parcerias e Recursos	Processos	Resultados Pessoas	Resultados Clientes	Resultados Sociedade	Resultados Chave de Desempenho
Mean Rank	Grupo 1	8	10,2	10,9	9,3	10,95	9,9	7,55	8,8	9,3
	Grupo 2	13	10,8	10,1	11,7	10,05	11,1	13,45	12,2	11,7
Exact Sig. (1-tailed)		0,028	0,489	0,358	0,218	0,454	0,328	0,014	0,098	0,189

Da análise da tabela 39 verifica-se que em quase todos os casos o grupo 2 tem uma “mean rank” superior. Pode no entanto afirmar-se que as organizações que têm um maior número de colaboradores diretamente responsáveis pela gestão da qualidade são também aquelas que mais se aplicam com afinco aos critérios do modelo. Apesar de uma tendência por demais evidente, nem todos os critérios diferem significativamente. Apenas os critérios “Liderança” (0,028) e o critério “Resultados Clientes” (0,014) diferem significativamente para um α 0,05.

O capital humano é o bem mais preciso que uma organização detém e a competitividade hoje, mais do que nunca, tem como apanágio este fator. Como tal, o envolvimento, a motivação, o fomento de uma visão partilhada, a qualificação e a formação profissional são fatores chave para a criação de uma mística organizacional, capaz de contagiar todos os agentes envolvidos. É fundamental que os colaboradores sejam tidos como partes ativas na definição dos objetivos e na prossecução da missão da organização e que, de forma sistemática, sejam envolvidos pela organização. (Rio, R, 2008)

Cada colaborador constrói um pouco da obra comum, define-lhe os traços, projetando em si o seu contributo ou processo para a sua consumação e torna-se a própria substância que constitui parte da excelência. Cada um é condição para a excelência, sendo as pessoas o elemento mais importante e diferenciador.

Organizações excelentes reconhecem os colaboradores como ativo fulcral, sabem tirar o melhor das pessoas ao mesmo tempo que lhe proporcionam um ambiente propício.

Em tempos de “pensamento *lean*” tende a valorizar-se organizações *lean* em que a ordem parece ser a obtenção de resultados com as mais “leves” estruturas possíveis, o que tem levado as organizações a ter apenas o número de pessoas indispensáveis para assegurar a produção mais básica. Tal pensamento “extremista” não se compagina com uma prossecução contínua da excelência, pois as organizações têm a necessidade de se dotar de pessoas que pensem e projetem a organização no presente e no futuro de uma forma sustentável. Nas organizações excelentes este tipo de atividades são da responsabilidade de todos os colaboradores, mas as pessoas relacionadas diretamente com a gestão da qualidade têm um papel fulcral na disseminação deste pensamento.

4.5. Teste de Kruskal-Wallis e teste LSD de Fisher

Tal como o teste t pode ser generalizado para mais que dois grupos mediante o One-Way Anova, também o teste Mann-Whitney pode ser generalizado para mais de dois grupos através do Kruskal-Wallis. Constitui a alternativa não-paramétrica ao teste One-Way Anova quando não se encontram reunidos os requisitos deste teste paramétrico.

A partir de amostras aleatórias de k populações pretende-se testar a hipótese da existência de um parâmetro de localização comum a todas as populações contra a hipótese alternativa de que, pelo menos uma das populações tende a apresentar valores superiores (ou inferiores) às outras. (Pestana e Gageiro, 2008)

As hipóteses a testar são:

H₀: As k distribuições têm o mesmo parâmetro de localização;

H_a: Pelo menos uma das k populações tem um parâmetro de localização superior ou inferior ao das outras.

Mediante a utilização do teste de Kruskal-Wallis podemos testar H₅, H₆, H₇ e H₈.

H₅: As organizações consideradas excelentes atribuem semelhante importância aos critérios de meios.

Tabela 41 - Teste de Kruskal-Wallis à importância atribuída aos critérios de meios

Ranks			
	Critérios	N	Mean Rank
Importância	Lid	20	48,85
	Pes	20	36,58
	Pol_est	20	57,30
	Parc	20	45,58
	Proc	20	64,20
	Total	100	

Test Statistics ^{a,b}	
	Importância
Chi-Square	16,095
df	4
Asymp. Sig.	,003
Exact Sig.	,002
Point Probability	,000

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Critérios

Com o teste de Kruskal-Wallis podemos averiguar se as frequências dos critérios diferem significativamente quanto à importância de cada um.

p-valor e decisão:

Rejeita-se H_0 se $p \leq \alpha$, como $0,003 < 0,05$ rejeita-se H_0 ³⁹

Concluimos que pelo menos um dos critérios difere significativamente dos restantes.

Uma vez que rejeitamos H_0 no teste Kruskal-Wallis prosseguimos com a comparação múltipla das médias das ordens utilizando o teste LSD de Fisher. Pretendemos com este teste identificar os critérios onde se observam as diferenças entre as médias das ordens.

À imagem do teste Mann-Whitney, rejeita-se H_0 se $p \leq \alpha$ (0.05)

Podemos definir hipóteses para todas as combinações possíveis, como por exemplo:

³⁹ Para amostras de pequena dimensão é aconselhável o uso do p-valos exato, todavia a nossa amostra tem uma dimensão razoável para o uso do p-valor assintótico. Estes quando a amostra é substancialmente grande não diferem significativamente (repare-se no presente caso; 0,002 e 0,003).

H0: F(YLiderança) = F(YPessoas) vs H1: F(YLiderança) ≠ F(YPessoas)

H0: F(YLiderança) = F(YPolitica e estratégia) vs H1: F(YLiderança) ≠ F(YPolitica e estratégia)

E assim sucessivamente.⁴⁰

Tabela 42 - teste LSD de Fisher à importância atribuída aos critérios de meios

Multiple Comparisons

Dependent Variable: Rank of Importância

LSD

(I) Critérios	(J) Critérios	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Lid	Pes	12,275000	7,022799	,084	-1,66702	26,21702
	Pol_est	-8,450000	7,022799	,232	-22,39202	5,49202
	Parc	3,275000	7,022799	,642	-10,66702	17,21702
	Proc	-15,350000*	7,022799	,031	-29,29202	-1,40798
Pes	Lid	-12,275000	7,022799	,084	-26,21702	1,66702
	Pol_est	-20,725000*	7,022799	,004	-34,66702	-6,78298
	Parc	-9,000000	7,022799	,203	-22,94202	4,94202
	Proc	-27,625000*	7,022799	,000	-41,56702	-13,68298
Pol_est	Lid	8,450000	7,022799	,232	-5,49202	22,39202
	Pes	20,725000*	7,022799	,004	6,78298	34,66702
	Parc	11,725000	7,022799	,098	-2,21702	25,66702
	Proc	-6,900000	7,022799	,328	-20,84202	7,04202
Parc	Lid	-3,275000	7,022799	,642	-17,21702	10,66702
	Pes	9,000000	7,022799	,203	-4,94202	22,94202
	Pol_est	-11,725000	7,022799	,098	-25,66702	2,21702
	Proc	-18,625000*	7,022799	,009	-32,56702	-4,68298
Proc	Lid	15,350000*	7,022799	,031	1,40798	29,29202
	Pes	27,625000*	7,022799	,000	13,68298	41,56702
	Pol_est	6,900000	7,022799	,328	-7,04202	20,84202
	Parc	18,625000*	7,022799	,009	4,68298	32,56702

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Da leitura da tabela 41 constatamos que:

⁴⁰ Não iremos aqui formular estas hipóteses pois para além do elevado número de combinações, teríamos de atentar também nas não significativas. Iremos apenas identificar as que apresentam diferenças significativas, pois são estas que nos permitem tirar conclusões.

A diferença entre o critério Liderança e o critério Processos é estatisticamente significativa, pois ($0.031 < 0.05$), observando-se uma *Mean Difference* de -15,35, concluímos que o critério Liderança é significativamente inferior ao critério Processos.

A diferença entre o critério Pessoas e o critério Política e estratégia é estatisticamente significativa, pois ($0,004 < 0.05$), observando-se uma *Mean Difference* de -20,73, concluímos que o critério Pessoas é significativamente inferior ao critério Política e estratégia.

A diferença entre o critério Pessoas e o critério Processos é estatisticamente significativa, pois ($0,000 < 0,05$), observando-se uma *Mean Difference* de -27,63, concluímos que o critério Pessoas é significativamente inferior ao critério Processos.

A diferença entre o critério Parcerias e o critério Processos é estatisticamente significativa, pois ($0,009 < 0.05$), observando-se uma *Mean Difference* de -18,63, concluímos que o critério Parcerias é significativamente inferior ao critério Processos.

Constata-se no que toca à importância atribuída a cada um dos critérios de meios que o critério Processos destaca-se de forma positiva dos demais à exceção do critério Política e Estratégia. O Critério Pessoas por ser o que apresenta resultados inferiores é também significativamente inferior ao critério Política e Estratégia.

A elevada importância atribuída ao critério Processos não constitui grande surpresa, a “mãe” das normas ISO (a ISO 9001) na sua versão de 2008 lavra que “*para que uma organização funcione de forma eficaz, tem que determinar e gerir numerosas atividades interligadas. Uma atividade ou conjunto de atividades utilizando recursos, e gerida de forma a permitir a transformação de entradas em saídas, pode ser considerada como um processo. Frequentemente a saída de um processo constitui diretamente a entrada do seguinte.*

A aplicação de um sistema de processos numa organização, juntamente com a identificação e as interações destes processos e a sua gestão para produzir o resultado desejado, pode ser referida como sendo a “*abordagem por processos*”.

Não se trata aqui de uma opção ou recomendação da adoção de uma gestão por processos, mas sim de uma imposição da norma basilar da gestão da qualidade. Acresce ainda que um dos oito conceitos fundamentais da excelência é “Gerir por processos”.

Tradicionalmente as organizações estão estruturadas por departamentos e/ou serviços que correspondem a determinadas áreas funcionais, tais como produção, compras, vendas, financeira, etc., que agrupam em cada uma tarefas e atividades comuns, cuja responsabilidade de gestão está fortemente definida, sabendo-se a quem recorrer sempre que haja algum problema. Porém a empresa realiza o seu trabalho mais importante através de macroprocessos, cuja organização é contrária à organização funcional, pois estes atravessam funcionalmente toda a organização, o que não acontece com os microprocessos ou subprocessos, que são de natureza funcional.

A atividade global de uma organização é passível ser apresentada mediante um “grande macroprocesso” que inclui um conjunto de processos e subprocessos interrelacionados e que resulta da realização de todos os outros.

Normalmente as organizações tradicionais definem metas e objetivos em termos funcionais e avaliam o desempenho dos seus departamentos e/ou serviços e dos respetivos responsáveis em função dessas metas e objetivos, em vez de se preocuparem com o desempenho dos seus processos. Uma organização excelente além de cumprir com o requisito da norma de certificação está consciente da suma importância de uma abordagem por processos.

O critério Pessoas foi ao qual as organizações atribuíram menor importância. Tal não deixa de ser algo surpreendente. As pessoas nem sempre foram vistas como um recurso estratégico onde se deve investir prioritariamente. Há umas décadas, na grande maioria das organizações, a antiguidade e a segurança eram variáveis mais valorizadas que a formação. Nesse tempo, o crescimento bastava para as empresas terem sucesso, pois os mercados estavam estabilizados e era fácil prever o futuro. As novas tecnologias aceleraram os processos, obrigaram a uma mudança no sistema e as novas contingências condicionaram as empresas e a gestão dos seus recursos humanos.

A literatura está plena de exemplos de sucesso na gestão de pessoas que trouxeram inestimáveis vantagens às organizações. A “frase gasta” de que os recursos humanos

serão sempre o ativo de maior importância de uma organização, é tanto mais relevante quanto maior for a componente serviço. Decorre que, muitas vezes, a mudança de comportamento/atitude das pessoas representa o aspeto crucial para a melhoria organizacional.

Para se produzir mais e melhor, para se atender e servir melhor o cliente é fundamental que os colaboradores se sintam responsáveis pelo seu comportamento e percebam a implicação que podem ter para uma organização no seu todo.

Ao nível da gestão dos recursos humanos, as empresas verdadeiramente excelentes devem encarar-se como veículos de realização das pessoas, tornando-se espaços de crescimento e de realização destas, conferindo-lhes formação e estímulos adequados e dividindo com elas, de forma justa, os seus resultados.

O progresso tecnológico chega, atualmente, de forma quase igualitária a todas as organizações. Por isso, os constrangimentos internos e externos daí resultantes levaram a que o trabalho humano deixasse de ser encarado como mais um fator de produção, para ser considerado um recurso no qual as organizações têm de investir prioritariamente. As tecnologias, os métodos de trabalho e demais procedimentos, são facilmente copiados. O “recurso humano” representa aqui um ativo que não pode ser copiado ou duplicado, funciona como um elemento diferenciador e aquele que tem maior potencial de oferecer vantagens competitivas.

H6: As organizações consideradas excelentes aplicam com semelhante afinco os critérios de meios.

Tabela 43 - Teste de Kruskal-Wallis à aplicação dos critérios de meios

Ranks			
	Critérios	N	Mean Rank
Aplicação	Lid	20	51,10
	Pes	20	52,55
	Pol_est	20	53,13
	Parc	20	32,68
	Proc	20	63,05
	Total	100	

Test Statistics ^{a,b,c}	
	Aplicação
Chi-Square	13,145
df	4
Asymp. Sig.	,011

- a. Kruskal Wallis Test
- b. Grouping Variable:
Critérios
- c. Some or all exact
significances cannot be
computed because there is
insufficient memory.

Com o teste de Kruskal-Wallis podemos averiguar se as frequências dos critérios diferem significativamente quanto à aplicação de cada um.

p-valor e decisão:

Rejeita-se H0 se $p \leq \alpha$, como $0,011 < 0,05$ rejeita-se H0

Concluimos que pelo menos um dos critérios difere significativamente dos restantes.

Uma vez que rejeitamos H0 no teste Kruskal-Wallis prosseguimos com a comparação múltipla das médias das ordens utilizando o teste LSD de Fisher. Pretendemos com este teste identificar os critérios onde se observam as diferenças entre as médias das ordens.

À imagem do teste Mann-Whitney, rejeita-se H_0 se $p \leq \alpha$ (0.05)

Podemos definir hipóteses para todas as combinações possíveis, como por exemplo:

$H_0: F(Y_{Liderança}) = F(Y_{Pessoas})$ vs $H_1: F(Y_{Liderança}) \neq F(Y_{Pessoas})$

$H_0: F(Y_{Liderança}) = F(Y_{Política e estratégia})$ vs $H_1: F(Y_{Liderança}) \neq F(Y_{Política e estratégia})$

E assim sucessivamente.

Tabela 44 - teste LSD de Fisher à aplicação dos critérios de meios

Multiple Comparisons

Dependent Variable: Rank of Aplicação

LSD

(I) Critérios	(J) Critérios	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Lid	Pes	-1,450000	8,180450	,860	-17,69025	14,79025
	Pol_est	-2,025000	8,180450	,805	-18,26525	14,21525
	Parc	18,425000*	8,180450	,027	2,18475	34,66525
	Proc	-11,950000	8,180450	,147	-28,19025	4,29025
Pes	Lid	1,450000	8,180450	,860	-14,79025	17,69025
	Pol_est	-,575000	8,180450	,944	-16,81525	15,66525
	Parc	19,875000*	8,180450	,017	3,63475	36,11525
	Proc	-10,500000	8,180450	,202	-26,74025	5,74025
Pol_est	Lid	2,025000	8,180450	,805	-14,21525	18,26525
	Pes	,575000	8,180450	,944	-15,66525	16,81525
	Parc	20,450000*	8,180450	,014	4,20975	36,69025
	Proc	-9,925000	8,180450	,228	-26,16525	6,31525
Parc	Lid	-18,425000*	8,180450	,027	-34,66525	-2,18475
	Pes	-19,875000*	8,180450	,017	-36,11525	-3,63475
	Pol_est	-20,450000*	8,180450	,014	-36,69025	-4,20975
	Proc	-30,375000*	8,180450	,000	-46,61525	-14,13475
Proc	Lid	11,950000	8,180450	,147	-4,29025	28,19025
	Pes	10,500000	8,180450	,202	-5,74025	26,74025
	Pol_est	9,925000	8,180450	,228	-6,31525	26,16525
	Parc	30,375000*	8,180450	,000	14,13475	46,61525

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

A diferença entre o critério Liderança e o critério Parcerias é estatisticamente significativa, pois ($0,027 < 0,05$), observando-se uma *Mean Difference* de 18,43 concluímos que o critério Liderança é significativamente superior ao critério Parcerias.

A diferença entre o critério Pessoas e o critério Parcerias é estatisticamente significativa, pois ($0,017 < 0,05$), observando-se uma *Mean Difference* de 19,88 concluímos que o critério Pessoas é significativamente superior ao critério Parcerias.

A diferença entre o critério Política e estratégia e o critério Parcerias é estatisticamente significativa, pois ($0,014 < 0,05$), observando-se uma *Mean Difference* de 20,45 concluímos que o critério Política e estratégia é significativamente superior ao critério Parcerias.

A diferença entre o critério Parcerias e o critério Processos é estatisticamente significativa, pois ($0,000 < 0,05$), observando-se uma *Mean Difference* de -30,36 concluímos que o critério Parcerias é significativamente inferior ao critério Processos.

Constata-se no que toca à aplicação dos critérios de meios que o critério Parcerias é significativamente inferior a todos os outros critérios.

Ao tratarmos a aplicação de cada um dos critérios de meios, qualquer um que se distancie pela negativa causaria perplexidade pela importância que individualmente têm nos resultados de uma organização.

A nível estratégico é fundamental ter parcerias de confiança e duradouras com fornecedores, distribuidores e clientes, de modo a que todas estas relações se traduzam numa mais-valia equilibrada e justa para todas as partes e estejam alinhadas com o objetivo do crescimento sustentado. Tradicionalmente, o marketing utilizado nas empresas apostava mais na conquista de novos clientes do que propriamente na sua fidelização. No entanto, nos anos 80, surgiu o marketing relacional que procurou fechar o círculo, tendo como objetivos obter e manter os clientes (estabelecer parcerias).

Uma filosofia deste tipo implica a adoção de práticas e estratégias que possibilitem uma melhoria contínua e uma auscultação das necessidades atuais e expectativas futuras dos clientes e possíveis clientes. Para a prossecução deste tipo de estratégias as organizações lançam mão a estratégias de marketing cada vez mais sofisticadas.

Lopes e Capricho (2007) argumentam que atualmente o marketing alargou o seu campo de atuação, relaciona-se diretamente com a forma como a organização gere os seus recursos, com a criação do marketing sustentável procura soluções sustentáveis, assume que o ecossistema é um dos clientes, incorporando no ciclo produtivo valores ecológicos de cidadania e responsabilidade social. Este novo conceito originou diversas nomenclaturas tais como marketing verde, marketing ambiental, marketing ecológico e eco-marketing.

Nos atuais tempos de volatilidade muitas empresas optam por estratégias que ofereçam flexibilidade quantitativa e ignoram a qualitativa dos seus recursos humanos e a sua evolução, pois as pressões do mercado impõem-se de tal forma que a redução de custos dificilmente deixa de estar presente em determinados períodos do ciclo de vida das empresas.

Este contexto implica, frequentemente, a redução de trabalhadores, e a opção pelo trabalho precário. Esta opção em nada estimula à aprendizagem nem constitui um estímulo às organizações apostarem na qualificação dos seus recursos humanos. As organizações não se sentem estimuladas a investir em trabalhadores sem vínculo e por parte das pessoas que tem a sua situação socioprofissional em perigo, normalmente não existe motivação suficiente para a aprendizagem. A conjuntura parece empurrar as organizações para este tipo de práticas. Contudo, uma organização que se queira excelente terá de resistir a estas tendências.

A Gestão de recursos e o estabelecimento de parcerias engloba também questões de Responsabilidade Social, sobretudo quando se escolhe enveredar por um caminho de excelência baseado na dogmática da EFQM, em que se pede às organizações que sejam organismos vivos dentro de uma comunidade e nela intervenham no sentido de se constituírem como um ator facilitador do bem-estar social.

Esta participação e responsabilidade ativa estende-se a questões sociais, mas também ambientais, uma vez que a sustentabilidade ecológica ou ambiental é a base da sustentabilidade económica, pois se os sistemas biológicos que suportam a vida entrarem em desequilíbrios, coloca em causa o desenvolvimento económico harmonioso. Por outro lado as empresas que definem como objetivo os lucros de curto prazo, estão não só a fazer perigar a sustentabilidade económica no longo prazo, como

também a sustentabilidade social e ecológica, com grandes perdas para o emprego, distribuição de riqueza, os recursos naturais e o ambiente.

Organizações com práticas de excelência não se preocupam apenas com as “pegadas” que os seus processos internos possam deixar no imediato e para o futuro. O consumo também tem de ser entendido numa perspetiva sustentável, ou seja, não significa consumir menos, mas consumir de forma diferente, com mais eficiência e qualidade. Tais ações passam pela otimização interna no consumo de recursos, mas também na seleção de fornecedores e na constante sensibilização destes para que também adotem práticas de excelência.

H7: Nas organizações consideradas excelentes os critérios de meios têm igual contributo nos resultados gerais de desempenho da organização (produtividade, rentabilidade).

Tabela 45 - Teste de Kruskal-Wallis ao contributo dos critérios de meios

Ranks			
	Critérios	N	Mean Rank
Contribuição	Lid	19	41,00
	Pes	19	51,00
	Pol_est	19	46,00
	Parc	19	48,50
	Proc	19	53,50
	Total	95	

Test Statistics ^{a,b}	
	Contribuição
Chi-Square	5,503
df	4
Asymp. Sig.	,239
Exact Sig.	,278
Point Probability	,090

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Critérios

Com o teste de Kruskal-Wallis podemos averiguar se as frequências dos critérios diferem significativamente quanto ao contributo de cada um.

p-valor e decisão:

Rejeita-se H0 se $p \leq \alpha$, como $0,239 > 0,05$ aceita-se H0

Concluimos que nenhum dos critérios difere significativamente dos restantes.

Uma vez que aceitamos H0 no teste Kruskal-Wallis não prosseguimos com a comparação múltipla das médias das ordens utilizando o teste LSD de Fisher.

H8: As organizações consideradas excelentes têm igual intenção de melhoria dos critérios de meios.

Tabela 46 - Teste de Kruskal-Wallis à intenção de melhoria dos critérios de meios

Ranks			
	Critérios	N	Mean Rank
Melhoria	Lid	19	33,58
	Pes	19	45,82
	Pol_est	19	42,05
	Parc	19	60,50
	Proc	19	58,05
	Total	95	

Test Statistics ^{a,b}	
	Melhoria
Chi-Square	21,569
df	4
Asymp. Sig.	,000
Exact Sig.	,000
Point Probability	,000

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Critérios

Com o teste de Kruskal-Wallis podemos averiguar se as frequências dos critérios diferem significativamente quanto à intenção de melhoria de cada um.

p-valor e decisão:

Rejeita-se H_0 se $p \leq \alpha$, como $0,000 < 0,05$ rejeita-se H_0

Concluimos que pelo menos um dos critérios difere significativamente dos restantes.

Uma vez que rejeitamos H_0 no teste Kruskal-Wallis prosseguimos com a comparação múltipla das médias das ordens utilizando o teste LSD de Fisher. Pretendemos com este teste identificar os critérios onde se observam as diferenças entre as médias das ordens.

À imagem do teste Mann-Whitney, rejeita-se H_0 se $p \leq \alpha$ (0.05)

Podemos definir hipóteses para todas as combinações possíveis, como por exemplo:

H0: F(YLiderança) = F(YPessoas) vs H1: F(YLiderança) ≠ F(YPessoas)

H0: F(YLiderança) = F(YPolítica e estratégia) vs H1: F(YLiderança) ≠ F(YPolítica e estratégia)

E assim sucessivamente.

Tabela 47 - teste LSD de Fisher à intenção de melhoria dos critérios de meios

Multiple Comparisons

Dependent Variable: Rank of Melhoria

LSD

(I) Critérios	(J) Critérios	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Lid	Pes	-12,236842*	6,141331	,049	-24,43767	-,03602
	Pol_est	-8,473684	6,141331	,171	-20,67451	3,72714
	Parc	-26,921053*	6,141331	,000	-39,12188	-14,72023
	Proc	-24,473684*	6,141331	,000	-36,67451	-12,27286
Pes	Lid	12,236842*	6,141331	,049	,03602	24,43767
	Pol_est	3,763158	6,141331	,542	-8,43767	15,96398
	Parc	-14,684211*	6,141331	,019	-26,88504	-2,48339
	Proc	-12,236842*	6,141331	,049	-24,43767	-,03602
Pol_est	Lid	8,473684	6,141331	,171	-3,72714	20,67451
	Pes	-3,763158	6,141331	,542	-15,96398	8,43767
	Parc	-18,447368*	6,141331	,003	-30,64819	-6,24654
	Proc	-16,000000*	6,141331	,011	-28,20083	-3,79917
Parc	Lid	26,921053*	6,141331	,000	14,72023	39,12188
	Pes	14,684211*	6,141331	,019	2,48339	26,88504
	Pol_est	18,447368*	6,141331	,003	6,24654	30,64819
	Proc	2,447368	6,141331	,691	-9,75346	14,64819
Proc	Lid	24,473684*	6,141331	,000	12,27286	36,67451
	Pes	12,236842*	6,141331	,049	,03602	24,43767
	Pol_est	16,000000*	6,141331	,011	3,79917	28,20083
	Parc	-2,447368	6,141331	,691	-14,64819	9,75346

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

A diferença entre o critério Liderança e o critério Pessoas é estatisticamente significativa, pois ($0,045 < 0,05$), observando-se uma *Mean Difference* de -12,24 concluímos que o critério Liderança é significativamente inferior ao critério Pessoas.

A diferença entre o critério Liderança e o critério Parcerias é estatisticamente significativa, pois ($0,000 < 0,05$), observando-se uma *Mean Difference* de -29,92 concluímos que o critério Liderança é significativamente inferior ao critério Parcerias.

A diferença entre o critério Liderança e o critério Processos é estatisticamente significativa, pois ($0,000 < 0,05$), observando-se uma *Mean Difference* de -24,47 concluímos que o critério Liderança é significativamente inferior ao critério Processos.

A diferença entre o critério Pessoas e o critério Parcerias é estatisticamente significativa, pois ($0,019 < 0,05$), observando-se uma *Mean Difference* de -14,68 concluímos que o critério Pessoas é significativamente inferior ao critério Parcerias.

A diferença entre o critério Pessoas e o critério Processos é estatisticamente significativa, pois ($0,049 < 0,05$), observando-se uma *Mean Difference* de -12,24 concluímos que o critério Pessoas é significativamente inferior ao critério Processos.

A diferença entre o critério Política e estratégia e o critério Parcerias é estatisticamente significativa, pois ($0,003 < 0,05$), observando-se uma *Mean Difference* de -18,45 concluímos que o critério Política e estratégia é significativamente inferior ao critério Parcerias.

A diferença entre o critério Política e estratégia e o critério Processos é estatisticamente significativa, pois ($0,011 < 0,05$), observando-se uma *Mean Difference* de -16,00 concluímos que o critério Política e estratégia é significativamente inferior ao critério Processos.

Constata-se no que toca à intenção de melhoria dos critérios de meios que o critério Liderança é significativamente inferior a todos os outros com exceção do critério Política e Estratégia. O critério Parcerias é significativamente superior a todos com exceção do critério Processos.

O critério Parcerias aparece-nos agora destacado pela positiva ao contrário do que aconteceu quando inquiridos acerca da aplicação dos critérios.

No que toca ao critério Liderança, temos de recordar que a questão colocada procurava saber qual a intenção que a gestão de topo tinha em melhorar cada um dos critérios no curto-prazo. Na resposta ao critério liderança, o inquirido estaria a dar conta da intenção

da própria melhoria, uma vez que o questionário foi dirigido à gestão de topo das organizações distinguidas.

É essencial que a liderança esteja profundamente envolvida e convicta dos valores e da cultura organizacional, só assim poderá enfrentar algum processo de mudança, bem como envolver e mobilizar os colaboradores. Organizações excelentes necessitam de líderes do tipo “executivo”, “artistas” que sejam capazes de traçar e comunicar de forma clara e inequívoca o caminho da organização, que através do seu exemplo inspirem e motivem os líderes locais, que por sua vez irão motivar e envolver as pessoas que com eles trabalham diretamente, fazendo-as acreditar que é possível mudar e melhorar até atingir desempenhos excelentes e que por isso a organização as irá compensar.

As pontuações baixas atribuídas a este critério, nesta questão, não deixam de ser inesperadas, dada a necessidade do comprometimento da gestão de topo com a excelência. Aos líderes é pedido que sirvam como pólo de dinamização e inspiração que através do exemplo, transmitam uma cultura de melhoria contínua aos trabalhadores. Para a qualidade contribui fortemente os recursos humanos que envolvidos e motivados no processo permitem alavancar os procedimentos necessários à prossecução dos diversos objetivos da empresa. O envolvimento pessoal da gestão de topo cria importantes alicerces igualmente impulsionadores da difusão dos princípios da excelência na empresa.

Cordeiro, R (2008) defende que para o cumprimento e a superação das obrigações de cidadania e para se atingir a verdadeira excelência empresarial, são necessários, ainda, líderes suficientemente carismáticos e íntegros, que não sejam apenas chefes ou gestores, e que não se limitem a perseguir números. Mas que saibam projetar visões e valores contagiantes, traçar políticas e estratégias adequadas e socorrer-se das melhores e mais eficazes técnicas e práticas de gestão, a que se deve ainda juntar uma procura compulsiva de inovação, do empreendedorismo e da aprendizagem e melhoria contínuas.

Dada a atual complexidade da envolvente de uma organização exige-se à liderança a capacitação de diversos saberes e competências para que possa responder com eficácia aos desafios. É com naturalidade que se observa que as organizações, sobretudo as de dimensão elevada, apostam cada vez mais em grupo(s) de líder(es) em substituição do



“líder herói”, constituindo verdadeiras “comunidades de liderança” que integram líderes de vários níveis da organização, de forma a mobilizar vontades, capacidades e saberes para poder atingir os objetivos definidos e saber responder eficazmente aos novos desafios da qualidade, higiene e segurança no trabalho, ambiente e da responsabilidade social. (Lopes e Capricho, 2007)

4.6. Conclusão

O capítulo que agora se finda foi usado para a apresentação e discussão dos resultados do estudo que nos propusemos realizar. Com auxílio do SPSS servimo-nos do coeficiente de correlação ρ de Spearman, do teste de Wicoxon-Mann-Whitney, do teste de Kruskal-Wallis e do teste LSD de Fisher.

Através da aplicação dos testes enunciados testamos as hipóteses em estudo. Os resultados observados permitem-nos concluir que as organização certificadas há mais tempo são aquelas que possuem menor número de colaboradores diretamente responsáveis pela Gestão da Qualidade. Assim, por existir uma correlação negativa moderada entre estas duas variáveis rejeitamos a hipótese nula.

Verificou-se também que independente do número de distinções no âmbito da excelência os critérios contribuem de forma semelhante para os resultados de produtividade e rentabilidade, o que levou a aceitar a hipótese nula.

Apurou-se que independentemente da antiguidade da certificação é atribuída semelhante importância a cada um dos critérios, o que nos levou a aceitar a hipótese nula.

Pudemos ainda observar que as organizações com maior número de colaboradores diretamente responsáveis pela gestão da qualidade aplicam com mais afinco os critérios de Liderança e Resultados Clientes, o que implica a rejeição de hipótese nula.

No que respeita ao estudo da diferenciação dos critérios de meios, quanto à sua importância podemos verificar que pelo menos um difere significativamente quanto à sua frequência, o que nos leva à rejeição da hipótese nula. Mediante a aplicação do teste de LSD de Fisher verificamos que é o critério Pessoas é significativamente inferior a todos os outros. No respeitante à aplicação de cada critério a conclusão é semelhante à anterior, no entanto o critério Parecerias é significativamente inferior a todos os outros e o critério Processos superior a todos os outros. Quanto ao contributo, verificou-se que nenhum critério é significativamente superior ou inferior aos demais. No que toca à intenção de melhoria dos critérios de meios, o critério Política e Estratégia é

significativamente inferior a quase todos os restantes, mas é sobretudo o critério Liderança que se destaca como sendo o significativamente inferior aos restantes.

Capítulo 5 - Conclusão

5.1. Notas conclusivas

Apesar dos inegáveis avanços nesta matéria, nos dias que correm ainda existem organizações que fazem duas gestões paralelas. Uma “da qualidade” e a outra da “gestão de topo”. Este comportamento demonstra que a gestão da qualidade apenas está presente para ser usada como uma ferramenta de marketing pela organização. Um cenário deste tipo rompe com os princípios basilares quer das normas ISO, quer (de uma forma mais severa) com a lógica da excelência organizacional preconizada pela EFQM.

Felizmente para algumas organizações a qualidade tem vindo a tornar-se num fator diferencial em termos de competitividade. Para avaliar o seu sistema de gestão e alavancar a excelência nos seus produtos e serviços, as organizações estão cada vez mais a aplicar critérios que abarcam toda a organização e quando possível estendem-se às demais partes interessadas.

A excelência, mais do que um destino, trata-se de uma orientação que dirige e direciona as energias de uma instituição, empresa ou pessoa.

Esta procura incessante do “pináculo” introduz uma filosofia de inconformismo constante. Estimula a procura de caminhos de melhoria, sem nunca enjeitar o que já foi alcançado. Num estado avançado de excelência a organização poderá considerar que aquilo que é excelente para o cliente já não o é para a instituição, levando-a a superar-se e a desenvolver um novo *status quo* que irá superar as necessidades dos clientes.

A literatura está plena de estudos de implementações do modelo de excelência da EFQM e dos contributos destas implementações, mas ao que sabemos, não existe na literatura estudo algum com semelhantes contornos ao que nos propusemos desenvolver. O nosso estudo insere-se numa perspetiva externa às organizações distinguidas e que aplicam o modelo como uma ferramenta de autoavaliação e melhoria.

Numa primeira fase do estudo procurámos verificar a forma como as organizações distinguidas se relacionam com os critérios do modelo. Na segunda fase, procuramos aferir a relação entre as organizações e os critérios de meios sob diferentes perspetivas.

Para tal, os critérios do modelo foram tratados no que toca à importância, aplicação, contributo e intenção de melhoria por parte das organizações distinguidas.

O estudo permitiu-nos concluir que o contributo dos critérios é semelhante independentemente do número de distinções, que é atribuída semelhante importância aos critérios independentemente da antiguidade da certificação, que a aplicação dos critérios do modelo é diferente consoante exista um maior ou menor número de colaboradores responsáveis pela gestão da qualidade. Pôde verificar-se ainda que na importância atribuída, na aplicação e na intenção de melhoria dos critérios de meios pelo menos um é significativamente distinto dos restantes (atribui-se pouca importância às Pessoas a muita aos Processos, verifica-se uma menor aplicação das Parcerias e existe pouca intenção de melhoria da Liderança e muita das Parcerias), já no que toca ao contributo, não existe nenhum significativamente distinto.

5.2. Contribuições do estudo

O estudo focaliza-se de uma forma objetiva no modelo de excelência da EFQM, na forma como as organizações o entendem, mediante a importância, o contributo, a aplicação e a intenção em melhorar cada “peça” constituinte do modelo.

Este estudo não visa concluir acerca das vantagens da utilização do modelo para uma determinada organização, antes na forma como as organizações distinguidas tratam o modelo e o implementam. Também não é propósito a deteção de pontos menos positivos nas organizações distinguidas. Espera-se que as organizações distinguidas apresentem padrões de excelência elevados e que, por isso, sejam modelos a seguir pelas demais. Neste caso a identificação dos critérios com menores pontuações, permitem-nos também a identificação dos que são objeto de maior atenção.

O desenvolvimento de um modelo teórico, não prescritivo, para posterior aplicação nas organizações terá sempre a condicionante da confrontação com a realidade das diversas organizações pelas suas características intrínsecas, será aplicado por diferentes pessoas com diferentes visões e que esperam diferentes resultados.

Aquando da aplicação do modelo, as organizações terão de ter um conhecimento prévio dos conceitos fundamentais da excelência e implementadas práticas de excelência, o que facilitará a aplicação do modelo à organização, bem como a absorção dos princípios preconizados pela EFQM. Apesar das matérias associadas à TQM e à excelência (sobretudo impulsionadas pela EFQM) serem alvo de incontáveis estudos e constarem na literatura “comum” no que à qualidade diz respeito, o estudo que apresentamos procura ir mais além. Os inúmeros casos de sucesso na aplicação do modelo, em que a literatura é fértil, provam a utilidade e premência desta ferramenta, contudo havia que verificar como as organizações excelentes (reconhecidas pela sua excelência) lidam com o modelo criado pela entidade responsável pela proliferação da excelência a nível europeu.

Este estudo veio contribuir para que se conheça um pouco das características das organizações tidas como excelentes materializadas na sua relação com a ferramenta que permite a avaliação da excelência das organizações.

5.3. Implicação para os gestores

A sociedade em geral e as pessoas em particular estão em constante evolução. Não será errado considerar que hoje somos mais exigentes e criteriosos do que a geração que nos precedeu. Seguindo esta lógica evolutiva esperamos que a nossa descendência faça um progresso assinalável rumo à excelência, não que sejam melhores ou piores, mas no que toca à exigência, a sua preferência passará por organizações excelentes que produzem ou prestam serviços de excelência.

O desafio das organizações será o de acompanhar esta exigência, sendo hoje melhores que ontem e tomar medidas de forma a garantir que amanhã serão ainda melhores do que foram hoje. Nos tempos presentes existe-se já uma lógica de melhoria contínua nos princípios basilares da norma que serve de referência à certificação no âmbito da qualidade (a NP EN ISO 9001: 2008). A melhoria de situações que “estão mal” entra na lógica de “não conformidade”, materializando-se na correção de situações causadores de prejuízo e respetiva identificação e correção de causas. A verdadeira aceção da dinâmica de melhoria contínua assenta na evolução positiva de indicadores definidos pelas organizações, o que na realidade obriga as organizações a “melhorarem aquilo que está bem”.

Afigura-se como uma fatalidade a necessidade de enveredar pelo caminho da excelência de forma a garantir a prosperidade às organizações. A este propósito De Geus (1998) vai mais longe, ao falar de longevidade das empresas e defender a ideia de “empresa viva”.

Este autor traça um paralelismo entre os demais organismos e as organizações, pois as organizações vivem, o seu objetivo primário é a procura da própria sobrevivência e desenvolvimento para posteriormente realizar o seu potencial e crescer o máximo. Por muitos gestores o ignorarem, este “presságio” constitui para De Geus “uma das grandes tragédias dos nossos tempos” (não muito distintos dos atuais).

O nosso estudo incide primordialmente sobre os critérios do modelo de excelência da EFQM, cada critério representa uma parte importante de uma organização, de tal forma que do insucesso de um, resultaria inevitavelmente prejuízos para a organização. Será

certamente de esperar que uma organização excelente não “discrimine” critério algum no que toca á sua importância, na sua aplicação, na intenção de melhorá-lo e naturalmente todos contribuam de semelhante forma para os resultados, dada a sua inter-relação e interdependência.

O estudo poderá contribuir para a premência da adoção deste tipo de ferramentas, assim como para a forma como devem ser usadas.

Para as organizações distinguidas poderá significar um rever de estratégias, recordemos que o estudo nos demonstrou que é atribuída uma menor importância às pessoas, há pouca intenção de melhoria da liderança e que as parcerias têm uma menor aplicação. Recordemos ainda a premissa em que se baseia o modelo, “*Resultados excelentes no que se refere ao Desempenho, Clientes, Pessoas e Sociedade são alcançados através da Liderança na condução da Política e Estratégia, a qual é transferida através das Pessoas, das Parcerias e Recursos e dos Processos*” (EFQM, 2007) não é forçado afirmar-se que a todos estes critérios merecem semelhante e suma atenção de uma organização.

O projeto de excelência não é viável sem um forte compromisso e apoio da liderança, os próprios modelos de excelência pretendem desde logo assegurar o comprometimento da liderança, pois sem o comprometimento as estratégias não são exequíveis e os modelos são falíveis.

A capacidade de motivação dos recursos humanos da organização é atualmente uma das características mais requisitadas e apreciadas nos líderes, dela depende o bom desempenho de uma organização. A chave para a motivação das pessoas está na capacidade de relacionar os objetivos pessoais com os objetivos da organização, ou seja, convergir aquilo em que as pessoas acreditam com as metas da organização. Implícito em ambos os casos é que o líder precisa conhecer e compreender os trabalhadores, incluindo tanto os seus objetivos individuais como as suas crenças pessoais.

No estudo desenvolvido a liderança era o critério que apresentava uma menor intenção de melhoria. Pela fulcral importância dos líderes nas estratégias organizacionais, deverão os gestores, enquanto líderes, ou enquanto elementos detentores de influência junto das lideranças entender que a melhoria é transversal à organização. Admitir e



aceitar que as próprias lideranças estão também num processo de melhoria contínua traz benefícios diretos, além de funcionar como exemplo para os demais colaboradores, constitui ainda um elemento facilitador no comprometimento com a melhoria.

5.4. Limitações do estudo

O estudo que agora se conclui apresenta algumas limitações.

Quando uma organização decide seguir o caminho da excelência mediante o uso do modelo, bem como pelo respeito dos princípios subjacentes à excelência, gera-se um número razoável de partes interessadas neste processo. Estes *stakeholders* poderiam ser potenciais inquiridos do nosso estudo dando informações valiosas e úteis, que poderiam atestar os dados recolhidos e fornecer uma visão numa perspetiva diferente.

O nosso estudo realiza-se apenas numa órbita das organizações. A inquirição de *stakeholders* externos, traria outro ponto de vista sobre as práticas de excelência, e assim este ponto de vista encaminharia o estudo para questões de marketing relacional. A inquirição de diferentes *stakeholders* internos (colaboradores de diferentes áreas) traria também uma visão mais fidedigna das organizações.

No presente estudo o índice de Cronbach, já referido, foi sobretudo o número reduzido de observações que influenciou a fraca consistência interna verificada, contudo, esta debilidade é mais diretamente apontada à sensibilidade do teste do que aos dados recolhidos.

Existe um desfasamento temporal de dois anos entre a apresentação do estudo e a recolha de dados, contudo os dados analisados são legítimos dadas as pequenas alterações que a lista de distinguidos sofreu.

Embora no nosso universo constem empresas públicas e privadas, os utilizadores da CAF não foram inquiridos. Embora o tratamento da CAF significasse quase um estudo paralelo, traria um inegável contributo.

5.5. Trabalhos futuros

A qualidade é um tema muito vasto, transversal às organizações e toma diferentes entendimentos conforme a cultura organizacional.

Se entendermos a qualidade como um caminho da busca da excelência, seria interessante verificar o contributo para a excelência das diversas certificações (dos sistemas integrados de gestão), das ferramentas da qualidade, da adoção dos princípios preconizados na norma ISO 9004, do pensamento *lean* e dos fundamentos do *Kaizen*.

Como já foi desenvolvido neste trabalho, o prémio de excelência a nível europeu tem congéneres noutros continentes, um estudo comparativo não seria de todo descabido.

Um estudo deste género poderia ser estendido a organizações de outros países europeus ou de outros continentes.

Os estudos enunciados ficariam enriquecidos se entre os inquiridos pudessem figurar diversos *stakeholders* das organizações.

Bibliografia

Almeida, L. e Freire, (2000) T. 0HWRGRORJLD_ GD_ LQYHVWLJDomR_ HP_ SVLFRORJLD_ H_ HGXFDomR (2º ed.). Braga: Psiquilíbrios.

Alves, Maria da Piedade (2009), *Avaliação e Qualidade nas Organizações*, 2ª Edição, Editora Escolar, Lisboa, 70-108.

American Society for Quality, *The Malcolm Baldrige National Quality Award, Criteria for Performance Excellence*, (2008), disponível em http://www.nist.gov/baldrige/publications/upload/2011_2012_Business_Nonprofit_Criteria.pdf, (acedido em 10/04/2013)

António, Nelson Santos (1988), *Qualidade Teoria e Prática*, Edições Sílabo, 65-85.

António, N. S. e Teixeira, A. (2009), *Gestão da Qualidade: de Deming ao Modelo de Excelência da EFQM* – 1ª ed., 2ª Impressão, Edições Silabo, Lisboa.

Atkinson, Anthony A., Waterhouse; John H. & Wells (1997), *A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement*, Sloan Management Review, Spring, 17-37.

Associação Portuguesa para a Qualidade, *Estatutos da APQ*, disponível em: apq.pt

Associação Portuguesa para a Qualidade, *Relatório & Contas, APQ*, (2008), disponível em: apq.pt

Bell, J. (1993). *Como Realizar Um Projeto de Investigação – Um Guia para a Pesquisa em Ciências Sociais e da Educação*. Gradiva.

Blanchard Ken, (2007), *Um Nível Superior de Liderança*, 2ª Edição, Actual Editora.

BÍBLIA Sagrada (2000), nova versão internacional, Sociedade Bíblica Internacional, São Paulo.

Bohoris, G.A. (1995) *A comparative assessment of some major quality awards*. International Journal of Quality & Reliability Management, vol. 12, n. 9, pp. 30-43.

- Branco, Rui F., (2008) *O Movimento da Qualidade em Portugal*, Vida Económica
- Brewster, Chris, Mayne, Lesley e Tregaskis, Olga (1994), *Flexible Working in Europe*, Journal of World Business, 32(2), 133-250.
- Brown, J. D. (2001). *Statistics Corner. Questions and answers about language testing statistics: Can we use the Spearman-Brown prophecy formula to defend low reliability?* Shiken: JALT Testing & Evaluation SIG Newsletter, 4(3), 7-9.
- CAF – Estrutura Comum de Avaliação, *Melhorar as organizações públicas através da autoavaliação*, Direção-Geral da Administração e do Emprego Público, Março de 2007.
- Cabral, Francisco Sarsfield (2000), *Importância da Qualidade; Opção Q*; IPQ; n.16.
- Carapeto, C. e Fonseca, F. (2006), *Administração Pública, modernização, qualidade e inovação*, 2ª edição, Edições Sílabo.
- Ceia, C. (1995), *Normas para Apresentação de Trabalhos Científicos*, Editora Presença.
- Chiavenato, I.(1994) *Gerenciando Pessoas: o passo decisivo para a administração participativa*. São Paulo: Makron Books.
- Chiavenato, I. (1999) *Recursos humanos: o capital intelectual das organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier. Maio; 146-148.
- Chiavenato, I. (2001), *Teoria Geral da Administração Vol II*. 6.Ed. – São Paulo: Makron Books, 347-382.
- Chiavenato, I. (2004) *Administração nos Novos Tempos*, 2ª Edição, revista e actualizada, Rio de Janeiro, 385- 507.
- Chiavenato, I. (2005) *Comportamento Organizacional: a dinâmica de sucesso das organizações*, 2ª ed. Rio de Janeiro, 187-273.
- Coelho, J. P., Cunha L. M. e Martins, I. L. (2008), *Inferência Estatística – Com utilização do SPSS e G*power*, Edições Sílabo.

Cordeiro, R., (2008) *O Movimento da Qualidade em Portugal*, Vida Económica, PP. 281-285.

Cruz, C. V. e Carvalho, Ó. (1994), *Qualidade-Uma Filosofia de Gestão*, 2ª Edição, Texto Editora.

Dale, B.G., (2003) *Managing Quality*. Blackwell Publishing, 4th Edition.

European Foundation for Quality Management – EFQM (1999a). The EFQM excellence model [Brochure], Brussels, 1999.

European Foundation for Quality Management – EFQM (1999b). Assessing for excellence – a practical guide for self-assessment [Brochure], Brussels, 1999.

European Foundation for Quality Management – EFQM (1999c). Determining Excellence – A Questionnaire Approach [Brochure], Brussels, 1999.

European Foundation for Quality Management – EFQM (2003a). O Modelo de Excelência da EFQM – Versão Sectores Público e Voluntário. Brochura publicada pela APQ. Amadora. 2003.

European Foundation for Quality Management – EFQM (2003b). Avaliar a Excelência – Um guia prático para o sucesso no desenvolvimento, implementação e revisão de uma estratégia de autoavaliação nas organizações. Brochura publicada pela APQ. Amadora. 2003.

European Foundation for Quality Management – EFQM (2003c). Introdução à Excelência. Brochura publicada pela APQ. Amadora. 2003.

European Foundation for Quality Management – EFQM (2003d). O Modelo de Excelência da EFQM. Brochura publicada pela APQ. Amadora. 2003.

European Foundation for Quality Management – EFQM (2003e). Os Conceitos Fundamentais da Excelência. Brochura publicada pela APQ. Amadora. 2003.

European Foundation for Quality Management – EFQM (2004). The EFQM Framework for Corporate Social Responsibility, 2004.

European Foundation for Quality Management – EFQM (2007). Committed to Excellence, Brochura Informativa. Brochura publicada pela APQ. Amadora. 2007.

European Foundation for Quality Management – EFQM (2009a). O Modelo de Excelência da EFQM, EFQM Publications, 2009.

European Foundation for Quality Management – EFQM (2009b). Os Conceitos Fundamentais da Excelência, EFQM Publications, 2009.

European Foundation for Quality Management – EFQM (2009c), EFQM Transition Guide, How to upgrade to the EFQM Excellence Model, EFQM publications, 2009.

European Foundation for Quality Management – EFQM (2010), EFQM Recognised for Excellence, Brochura Informativa, EFQM publications, 2010.

Evaristo, C. (2004) *A CAF como Impulso para a Melhoria Contínua*. Cadernos de Bibliotecomania Arquivística e Documentação Cadernos BAD, Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas (BAD).

Garvin, D., (1993), *Building a learning organization*. Harvard Business Review. Julaug.

Geadá, F., Cruz, L. e Silva, T. (2012) *Value Balanced Scorecard, Ferramenta para atingir a excelência*, Edições Sílabo.

Ghobadian, Abby; Woo, Hong Seng. (1996), *Characteristics, benefits and shortcomings of four major quality awards*. International Journal of Quality & Reliability Management, vol. 13, n. 2, pp. 10-44.

Gianesi, I.N.G.E.C., Luis, H. (1994), *Administração Estratégica de Serviços*. E°ditora Atlas. S. Paulo.

Greiner, L. (1972), “Evolution and Revolution as Organizations Grow”, Harvard Business Review, nº 6, pp. 37-46

Herrero, F. e Cuesta, M., *Escalas de medida y estadística*, disponível em: http://www.psico.uniovi.es/Dpto_Psicologia/metodos/tutor.2/Medida.html. (acedido em 16-06-2005)

Hill, M. e Hill, A.(2000), *Investigação por Questionário*, Edições Sílabo, Lisboa.

Huot, Réjean (2002). *OpWRGRV_ TXDQWLWDWLYRV_ SDUD_ DV_ FLrQFLDV_ KXPQDV_* (tradução de Maria Luísa Figueiredo). Lisboa: Instituto Piaget.

Instituto Português da Qualidade, *Relatório Anual de Atividades*, 2011.

Juran, J.M.(1992). *Juran na Liderança pela Qualidade – Um Guia para Executivos*. São Paulo: Livraria Pioneira Editora.

Kim, W. Chan, M., Renee. (2007). *A Estratégia Oceano Azul*. Actual editora.

Liker, Jeffrey (2004), *Building Deep Supplier Relationships*, in Harvard Business Review, December, 2-10

Lopes, A. e Capricho, L. (2007), *Manual de Gestão da Qualidade*, RH editora.

Lopes, Albino (1996), *TQM-Neotaylorismo vs. Cultura de Qualidade*; Revista Portuguesa de Gestão; ISCTE; n.º 3

Madureira, Mário (1990), *Introdução à Gestão*, Publicações Dom-Quixote, Instituto Superior de Gestão.

Maroco, J. (2003). *Análise estatística com utilização do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.

Maroco, J. e Garcia-Marques, T. (2006), *Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas?*, Instituto Superior de Psicologia Aplicada , Portugal, disponível em [http://repositorio.ispa.pt/bitstream/10400.12/133/1/LP%204\(1\)%20-%2065-90.pdf](http://repositorio.ispa.pt/bitstream/10400.12/133/1/LP%204(1)%20-%2065-90.pdf) (acedido em 07/02/2013).

Mosby, David, Weissman, Michael. (2006). *O Paradoxo da Excelência*. Elsevier/ Campus editora.

Neves, E. C. (2000). *Da empresa industrial à empresa inovadora*. Dom Quixote.

Pereira, A. E Poupá, C. (2004). *Como Escrever uma Tese*. Lisboa: Edições Sílabo.

Pestana, A.H.e Gajeiro, J. N., (2008), *Análise de Dados para as Ciências Sociais – A Complementaridade do SPSS*, Edições Sílabo.

Peters, T., Waterman, R., (1987). *In Search of Excellence*. Dom Quixote.

Pinto, A. (2012), *Gestão Integrada de Sistemas – Qualidade, Ambiente, Segurança e Saúde no Trabalho*, Edições Sílabo.

Pinto, A. e Soares, I. (2009) *Sistemas de Gestão da Qualidade, Guia para a sua implementação*, Edições Sílabo.

Pinto, J. P. (2009), *Pensamento Lean, A filosofia das Organizações Vencedoras*, 5ª Edição, Lidel.

Pinto, M. M., (2003), *Gestão Integrada de Sistemas de Informação em Autarquias Locais: uma abordagem sistémica*. Disponível em: <http://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/artigo5631.PDF>, (Acedido em 19/03/2013)

Pires, António Ramos (2007), *Qualidade – Sistema de Gestão da Qualidade*, 3ª Ed., Edições Sílabo Lda., Lisboa, 213-270.

Pinto, N., (2006), *Hospitais SA/EPE: A Procura de um Modelo*, Revista Portuguesa de Gestão e Saúde, Fevereiro de 2006.

Reis, Elisabeth (2008) *Estatística Descritiva*. 7ª Edição, Edições Sílabo.

Rio, R., (2008) *O Movimento da Qualidade em Portugal*, Vida Económica, PP. 285-289.

Robbins, S.P. e Coulter, M., (1999) *Management*, Upper Saddle River, Prentice Hall.

Rocha, O. J. A., (2006), *Gestão da Qualidade, Aplicação aos Serviços Públicos*, Escolar Editora.

Santos, J., (2008) *O Movimento da Qualidade em Portugal*, Vida Económica, PP. 258-263.

Shamma, Anil K.; Talwar, B., (2007), *Evolution of “Universal Business Excellence Model” incorporating Vedic Philosophy*. *Measuring Business Excellence*, vol. 11, n. 3, pp. 4-20.

Silvestre, H. C., (2009) *Gestão Pública: Modelos de Prestação no Serviço Público*, Editora Escolar.

Soares, J., (2008) *O Movimento da Qualidade em Portugal*, *Vida Económica*, PP. 266-271.

Sousa, Célio (2002), *A Medição na Gestão - Ambições, Limitações e outras Ilusões*, *Recursos Humanos Magazine*, Maio-Junho

Spencer, Barbara A., (1994), *Models of Organization and Total Quality Management: A Comparison and Critical Evaluation*, *The Academy of Management Review*, 19(3), 446-471.

Turner, S. (2010), *Ferramentas de Apoio à Gestão, Guia Essencial para o gestor de Sucesso*, Monitor.

Union of Japanese Scientists and Engineers, (2012), *The Deming Prize Guide*, disponível em <http://www.juse.or.jp/e/> (capturado em 10/04/2013)

Weaver, W. T., (1996), *Linking Performance Reviews to Productivity and Quality*, *HR Magazine*, November, 93-98.

Wiele, A. Van Der e Williams, R. T. (2000), *Total Quality Management: Is It a Fad, Fashion or Fit?*; *Quality Management Journal*, ASQ, Vol.7 (2); Fevereiro; 65-77

Willums, J., (2003), *Desafio da Empresa Sustentável – Orientações para os empresários do futuro*. First Média Comunicação, S. A.

Wilson, Hilary M. (1998), *Do the Right Things Right*; *Quality progress*, ASQC; Vol.31 (12); Dezembro; 7-30.

Mediagrafia

Associação Portuguesa para a Qualidade, <http://www.apq.pt/>, (consultado em 10/04/2013).

European Foundation for Quality Management, <http://www.efqm.org/en/>, (Consultado em 10/04/2013).

Instituto Português da Qualidade, <http://www.ipq.pt/>, (Consultado em 10/04/2013).

National Institute of Standards and Technology, <http://www.nist.gov/quality-portal.cfm>, (Consultado em 10/04/2012).

Union of Japanese Scientists and Engineers, <http://www.juse.or.jp/e/>, (Consultado em 10/04/2013).

Legislação e Normas

Decreto-Lei n.º 71/2012 de 21 de março

Decreto-Lei n.º 125/2004, de 31 de Maio

Decreto-Lei n.º 142/2007 de 27 de Abril

Decreto-Lei n.º 226/2002, de 30 de Outubro

Decreto-Lei n.º 233/2002, de 2 de Novembro

Decreto-Lei n.º 234/93 de 2 de Julho

ISO/IEC 17021 - Requisitos para organismos que procedem à auditoria e à certificação de sistemas de gestão.

NP 4239: 1994 – Bases para a quantificação dos custos da qualidade.

NP 4397:2008 – Sistemas de gestão da segurança e saúde no trabalho, requisitos.

NP 405-1.1995, Informação e Documentação – Referências Bibliográficas, Documentos Impressos.

NP 4433:2005 – Linhas de orientação para a documentação de sistemas de gestão da qualidade.

NP 4457:2007 – Gestão da investigação, desenvolvimento e inovação (IDI), requisitos do sistema de gestão da IDI.

NP EN ISO 9000:2005 – Sistemas de Gestão da Qualidade, Fundamentos e vocabulário.

NP EN ISO 9001:2008 – Sistemas de Gestão da Qualidade, Requisitos.

NP EN ISO 9004:2000 – Sistemas de Gestão da Qualidade, Linhas de orientação para melhoria de desempenho.

NP EN ISO 14001:2012 – Sistemas de Gestão Ambiental, requisitos e linhas de orientação para sua utilização.

NP EN ISO 19011:2012 – Linhas de orientação para auditorias a sistemas de gestão.

OHSAS 18001: 2007 – Sistemas de gestão da segurança e da saúde do trabalho, requisitos.

Resolução do Conselho do Governo Regional dos Açores (nº 119/2003 de 2 de Outubro)

Anexos:

Anexo 1 – Integração dos Conceitos Fundamentais da Excelência no Modelo da EFQM

Critérios	Liderança					Estratégia				Pessoas					Parcerias e Recursos					Processos, Produtos e Serviços					Resultados Clientes		Resultados Pessoas		Resultados Sociedade		Resultados Chave	
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	A	B	A	B	A	B
Alcançar resultados equilibrados		■	■			■		■	■							■	■		■						■	■	■	■	■	■	■	■
Acrescentar valor para os clientes			■				■													■	■	■	■			■						
Liderar com Visão, Inspiração e Integridade	■			■	■			■					■													■		■			■	
Gerir por processos		■					■		■			■				■	■	■	■	■		■			■		■		■		■	
Ter êxito com as pessoas	■			■						■	■	■	■	■											■	■	■					
Estimular a criatividade e a inovação			■				■		■			■					■	■	■	■	■	■	■		■	■	■	■	■	■	■	
Construir parcerias			■			■	■								■							■		■	■	■	■	■	■	■	■	
Assumir a responsabilidade por um futuro sustentável	■	■	■			■	■	■					■	■			■			■	■		■		■		■	■	■	■	■	

Fonte: EFQM (2009a)

Anexo 2 – Ferramenta de Avaliação e Gestão RADAR para os Meios

ABORDAGEM:	0%				25%					50%					75%					100%				
Sólida: <ul style="list-style-type: none"> ▪ A abordagem apresenta uma lógica clara ▪ A abordagem apresenta processos definidos ▪ A abordagem está focalizada nas necessidades dos stakeholders ▪ Ao longo do tempo foram sendo introduzidos refinamentos na abordagem 	Nenhuma evidência ou irrelevante				Alguma evidência					Evidência					Clara evidência					Evidência abrangente				
Integrada: <ul style="list-style-type: none"> ▪ A abordagem apoia a estratégia ▪ A abordagem está relacionada com outras abordagens onde apropriado 	Nenhuma evidência ou irrelevante				Alguma evidência					Evidência					Clara evidência					Evidência abrangente				
TOTAL para Abordagem		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
DESDOBRAMENTO:	0%				25%					50%					75%					100%				
Implementado: <ul style="list-style-type: none"> ▪ A abordagem está implementada em áreas relevantes 	Nenhuma evidência ou irrelevante				Implementada em ¼ das áreas relevantes					Implementada em ½ das áreas relevantes					Implementada em ¾ das áreas relevantes					Implementada em todas as áreas relevantes				
Sistemático: <ul style="list-style-type: none"> ▪ A abordagem é desdobrada de forma atempada e estruturada e existe capacidade para gerir as mudanças no meio envolvente se necessário 	Nenhuma evidência ou irrelevante				Alguma evidência					Evidência					Clara evidência					Evidência abrangente				
TOTAL para Desdobramento		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
AVALIAR E REFINAR:	0%				25%					50%					75%					100%				
Medições: <ul style="list-style-type: none"> ▪ São realizadas medições regulares da eficiência e eficácia da abordagem e do seu desdobramento ▪ As medidas selecionadas são apropriadas 	Nenhuma evidência ou irrelevante				Alguma evidência					Evidência					Clara evidência					Evidência abrangente				
Aprendizagem e Criatividade: <ul style="list-style-type: none"> ▪ A aprendizagem é usada para identificar, interna e externamente, boas práticas e oportunidades de melhoria ▪ A criatividade é usada para gerar alterações ou novas abordagens 	Nenhuma evidência ou irrelevante				Alguma evidência					Evidência					Clara evidência					Evidência abrangente				
Melhoria e Inovação: <ul style="list-style-type: none"> ▪ O output das medições e da aprendizagem é utilizado para identificar, priorizar, planejar e implementar melhorias ▪ O output da criatividade é avaliado, priorizado e utilizado 	Nenhuma evidência ou irrelevante				Alguma evidência					Evidência					Clara evidência					Evidência abrangente				
TOTAL para Avaliar e Refinar		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
TOTAL GLOBAL		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		

Fonte: EFQM (2009a)

Anexo 3 - Ferramenta de Avaliação e Gestão RADAR para os Resultados

RELEVÂNCIA E UTILIDADE:	0%	25%	50%	75%	100%
Abrangência e Relevância: <ul style="list-style-type: none"> A abrangência dos Resultados apresentados: <ul style="list-style-type: none"> Atende às necessidades e expectativas dos stakeholders relevantes É consistente com a estratégia e políticas da organização Os Resultados Chave mais importantes estão identificados e priorizados As relações entre os Resultados relevantes são compreendidas 	Relevância não estabelecida ou informação sem importância	Resultados apresentados e relevância estabelecida em cerca de ¼ das áreas envolvidas	Resultados apresentados e relevância estabelecida em cerca de ½ das áreas envolvidas	Resultados apresentados e relevância estabelecida em cerca de ¾ das áreas envolvidas	Resultados apresentados e relevância estabelecida em todas as áreas envolvidas
Integridade: <ul style="list-style-type: none"> Os Resultados são atempados, fiáveis e precisos 	Nenhuma evidência de integridade ou informação irrelevante	Cerca de ¼ dos resultados apresentados são atempados, fiáveis e precisos	Cerca de ½ dos resultados apresentados são atempados, fiáveis e precisos	Cerca de ¾ dos resultados apresentados são atempados, fiáveis e precisos	Todos os resultados apresentados são atempados, fiáveis e precisos
Segmentação: <ul style="list-style-type: none"> Os Resultados são apropriadamente segmentados 	Nenhuma segmentação	Segmentação útil em cerca de ¼ dos resultados	Segmentação útil em cerca de ½ dos resultados	Segmentação útil em cerca de ¾ dos resultados	Segmentação útil em todos os resultados
TOTAL para Relevância e Utilidade*	0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100
<i>*Nota: Este total não deve exceder a pontuação dada a Abrangência e Relevância</i>					
DESEMPENHO:	0%	25%	50%	75%	100%
Tendências: <ul style="list-style-type: none"> As tendências são positivas e/ou existe um bom desempenho sustentado 	Nenhuns Resultados ou informação irrelevante	Tendências positivas e/ou bom desempenho sustentado em cerca de ¼ dos resultados ao longo de, pelo menos, 3 anos	Tendências positivas e/ou bom desempenho sustentado em cerca de ½ dos resultados ao longo de, pelo menos, 3 anos	Tendências positivas e/ou bom desempenho sustentado em cerca de ¾ dos resultados ao longo de, pelo menos, 3 anos	Tendências positivas e/ou bom desempenho sustentado em todos os resultados ao longo de, pelo menos, 3 anos
Metas: <ul style="list-style-type: none"> Estão definidas metas para os Resultados Chave As metas são apropriadas As metas são alcançadas 	Nenhumas Metas ou informação irrelevante	Metas definidas, apropriadas e alcançadas em cerca de ¼ dos Resultados Chave	Metas definidas, apropriadas e alcançadas em cerca de ½ dos Resultados Chave	Metas definidas, apropriadas e alcançadas em cerca de ¾ dos Resultados Chave	Metas definidas, apropriadas e alcançadas em todos os Resultados Chave
Comparações: <ul style="list-style-type: none"> São realizadas comparações para os Resultados Chave As comparações são apropriadas As comparações são favoráveis 	Nenhumas Comparações ou informação irrelevante	Comparações realizadas, favoráveis e apropriadas em cerca de ¼ dos Resultados Chave	Comparações realizadas, favoráveis e apropriadas em cerca de ½ dos Resultados Chave	Comparações realizadas, favoráveis e apropriadas em cerca de ¾ dos Resultados Chave	Comparações realizadas, favoráveis e apropriadas em todos os Resultados Chave
Causas: <ul style="list-style-type: none"> A relação entre os Resultados alcançados e os Meios é compreendida Com base nas evidências apresentadas, existe confiança de que o desempenho positivo será sustentado no futuro 	Nenhuma confiança nas causas ou informação irrelevante	Efeito dos Meios visível em cerca de ¼ dos resultados e alguma evidência de que o desempenho será sustentado	Efeito dos Meios visível em cerca de ½ dos resultados e evidência de que o desempenho será sustentado	Efeito dos Meios visível em cerca de ¾ dos resultados e clara evidência de que o desempenho será sustentado	Efeito dos Meios visível em todos os resultados e evidência abrangente de que o desempenho será sustentado
TOTAL para Desempenho	0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100
TOTAL GLOBAL	0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100

Fonte: EFQM (2009a)

Anexo 4 – Matriz de pontuação

1. Critérios Meios												
Critérios		1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	
Parte de Critério		1a		2a		3a		4a		5a		
Parte de Critério		1b		2b		3b		4b		5b		
Parte de Critério		1c		2c		3c		4c		5c		
Parte de Critério		1d		2d		3d		4d		5d		
Parte de Critério		1e				3e		4e		5e		
Somatório das partes												
			÷ 5		÷ 4		÷ 5		÷ 5		÷ 5	
Pontuação obtida												
Nota:	A pontuação obtida é a média aritmética das % de pontuação atribuídas às partes de critério. Se os candidatos apresentarem razões convincentes de que uma ou mais partes não são relevantes para a sua organização, a média deve ser calculada em função do número de partes de critério abrangidos. Para evitar confusões (com pontuações zero) as partes de critério aceites como não relevantes devem ser mencionadas no quadro acima como „NR“.											
2. Critérios Resultados												
Critério		6	%	7	%	8	%	9	%			
Parte de Critério	6a		x 0.75=	7a		x 0.75=	8a		x 0.50=	9a		x 0.50=
Parte de Critério	6b		x 0.25=	7b		x 0.25=	8b		x 0.50=	9b		x 0.50=
Pontuação obtida												
3. Cálculo da Pontuação Total												
Critério		Pontuação obtida		Factor		Pontos obtidos						
1 Liderança				x 1.0								
2 Estratégia				x 1.0								
3 Pessoas				x 1.0								
4 Parcerias e Recursos				x 1.0								
5 Processos, Produtos e Serviços				x 1.0								
6 Resultados Clientes				x 1.5								
7 Resultados Pessoas				x 1.0								
8 Resultados Sociedade				x 1.0								
9 Resultados Chave				x 1.5								
Total de pontos obtidos												
- Inserir a pontuação obtida para cada critério (resultante das secções 1 e 2).												
- Multiplicar cada pontuação pelo factor apropriado para calcular os pontos obtidos.												
- Adicionar os pontos obtidos em cada critério para calcular o total de pontos.												

Fonte: EFQM (2009a)

Anexo 5 - Questionário

QUESTIONÁRIO AOS DISTINGUIDOS NO ÂMBITO DA EXCELÊNCIA

P. F. Assinale a sua resposta com um X

1- Enquadramento da organização:

1.1 Sector Público	1.1.1 Administração Directa 1.1.2 Administração Indirecta 1.1.3 Administração Autónoma 1.1.4 Outra Qual: _____	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
1.2 Sector Privado	1.2.1 Indústria 1.2.2 Serviços 1.2.3 Comércio 1.2.4 Outra Qual: _____	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

P. F. Responda às seguintes questões:

2 – Características da organização:

2.1 – Ano de fundação da organização

2.2 – Ano da primeira certificação no âmbito da qualidade

2.3 – Ano em que a actual gestão de topo iniciou funções

2.4 – Número de colaboradores a tempo integral responsáveis pela Gestão da Qualidade

2.9 – Indique as metodologias, técnicas e instrumentos de medição, controlo e avaliação utilizados.

3 – Candidatura:

3.1 – Número de pontos obtidos aquando da última distinção Número de pontos a que concorreu

3.2 – Número de vezes que a organização se candidatou ao prémio Número de distinções obtidas

3.3 – Pontuação máxima que obteve Em que Sim Não

3.4 – Considerou a pontuação justa? Sim Não A organização voltará a candidatar-se? Sim Não

P. F. Na primeira coluna de resposta, diga qual o grau de importância que cada um dos itens tem para a sua organização, utilizando uma escala de 1 a 5 e considerando que:

1 – Nada importante; 3 – Nem muito nem pouco Importante; 5 – Muito importante.

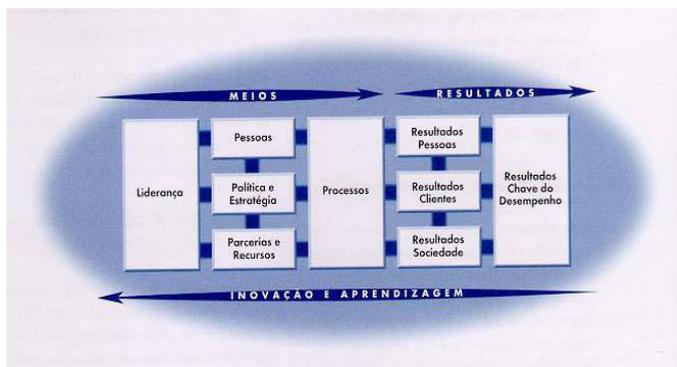
Na segunda coluna, utilizando novamente a escala de 1 a 5, diga em que medida a sua organização aplica cada um dos itens, considerando que:

1 – Nunca; 3 – Algumas vezes 5 - Sempre

	1ª coluna	2ª coluna
4.1 Participação da direcção em reuniões de outros níveis hierárquicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.2 Conhecimento dos conceitos inerentes à excelência por parte da direcção	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.3 Planos de formação / desenvolvimento pessoal para todos os níveis hierárquicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	1ª coluna	2ª coluna
4.4		
4.5		
4.6		
4.7		
4.8		
4.9		
4.10		
4.11		
4.12		
4.13		
4.14		
4.15		
4.16		
4.17		
4.18		

Tendo por base a mesma escala (1 a 5), pontue cada um dos critérios do modelo:



	a) Liderança	b) Pessoas	c) Política e Estratégia	d) Parcerias e Recursos	e) Processos	f) Resultados Pessoas	g) Resultados Clientes	h) Resultados Sociedade	i) Resultados Chave do Desempenho
5.1 - Grau de importância que a organização atribui a cada um dos critérios aquando candidata ao prémio de excelência;									
5.2 – Grau de importância que a entidade avaliadora atribuiu a cada um dos critérios na última avaliação que fez à sua organização;									
5.3 – Grau de importância que cada um dos critérios teve para os resultados gerais de desempenho da sua organização (produtividade, rentabilidade, etc.);									
5.4 – Grau de importância que cada um dos critérios tem para a gestão, e na intenção que esta demonstra na sua melhoria a curto prazo.									

Se pretende receber os resultados da reflexão do estudo, por favor, indique a morada para onde os devo enviar.

- Obrigado pela sua colaboração -

- O seu contributo é importantíssimo para o êxito da investigação -

Página 2 de 2

Anexo 6 – Carta de apresentação ao questionário

Destinatário

À Direcção,

Exmos. Senhores,

Antes de mais gostaria de felicitar a vossa organização pela distinção que obteve no caminho da Excelência na Qualidade.

O questionário que segue em anexo, insere-se dentro de um estudo a realizar acerca de todas as entidades que foram destacadas pela sua Excelência, quer pelo IPQ, quer pela APQ, estudo a desenvolver por Telmo David Marcos Pimentel no âmbito da Dissertação do Mestrado em Administração Pública, ministrado na Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra.

A informação fornecida pelas vossas respostas é estritamente confidencial, não havendo lugar à identificação de quem respondeu nem da organização envolvida, destinando-se exclusivamente a fins estatísticos e para um trabalho de índole académica. Os questionários serão numerados apenas para o controlo das respostas.

O questionário foi planeado para ser preenchido de forma simples e breve, devendo o seu preenchimento demorar aproximadamente 10 minutos. Depois do seu preenchimento, (a fazer com a maior brevidade possível), deverá colocá-lo dentro do envelope fornecido e devolvê-lo via CTT, ou para a seguinte morada:

Telmo David Marcos Pimentel

Rua xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

Xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

O êxito desta investigação depende em muito da sua cooperação.

Para qualquer esclarecimento, por favor, contactar: telmo.pim@sapo.pt ou 93x xxx xxx

Com os melhores cumprimentos,

Grato pela vossa colaboração,

Telmo Pimentel