

1 2 9 0



FACULDADE DE DIREITO  
UNIVERSIDADE D  
**COIMBRA**

# **GESTÃO DA QUALIDADE NA POLÍCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA: UM ESTUDO EMPÍRICO**

DISSERTAÇÃO DE  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICO-PRIVADA

**Autor:** Nuno Rafael Marques Dinis

**Orientadora:** Maria do Céu Colaço dos Santos

Coimbra, dezembro de 2019

# DEDICATÓRIA

À Rafaela e à Leonor:

Levantar cedo, estudar e trabalhar, não nos impedirão de olhar o céu e sonhar.

## AGRADECIMENTOS

O presente trabalho representa o culminar de mais uma etapa no percurso formativo do autor, que por desempenhar simultaneamente uma actividade profissional bastante intensiva e envolvente, representou um sério desafio, que não seria possível superar sem a colaboração e apoio de várias pessoas.

Por isso, impõe-se expressar a profunda gratidão a todos aqueles que, sem qualquer exigência ou contrapartida, ajudaram na concretização do presente trabalho.

As primeiras palavras dirigem-se, com toda a justiça, à Sr.<sup>a</sup> **Professora Doutora Maria do Céu Colaço dos Santos**. Um profundo agradecimento pela sua disponibilidade, pelos conselhos e sugestões, pelos seus ensinamentos e reflexões, sem os quais não seria possível concretizar este trabalho.

Ao Sr. Superintendente-Chefe Pinto Vieira, Diretor Nacional Adjunto da Unidade Orgânica de Recursos Humanos da PSP, por ter concedido a necessária autorização superior para realização do trabalho.

Ao Sr. Superintendente Pedro Teles, pelos primeiros incentivos para aprofundar os conhecimentos sobre a temática da Gestão da Qualidade.

Uma palavra muito especial à minha esposa Ana Sofia e às minhas filhas Rafaela e Leonor, pela força transmitida e principalmente pela compreensão por todos aqueles momentos de atenção que tanto mereciam e dos quais foram privadas.

Um especial agradecimento a todos os que dedicaram um pouco do seu tempo a responder ao questionário e que de forma anónima e desinteressada, possibilitaram a realização do presente trabalho.

A todos quantos me referi, mas também aos que direta ou indiretamente, contribuíram e tornaram possível a concretização deste trabalho, **os meus sinceros agradecimentos**.

## RESUMO

Uma organização policial tem especificidades legais e estatutárias que forçosamente a distinguem dos demais organismos da administração pública, pelo que deve ter a capacidade de desenvolver um esforço de melhoria contínua, que lhe permita não apenas acompanhar novos desafios, na cada vez mais exigente relação com o público que serve, como também melhorar de forma sustentada o seu desempenho global, para o que é fundamental adotar e implementar novas práticas de gestão.

De entre as práticas de gestão especialmente concebidas com o propósito de aplicação ao serviço público, destacam-se as abordagens de Novo Serviço Público e em particular a implementação de sistemas do tipo Gestão da Qualidade Total, merecendo particular atenção o modelo da Estrutura Comum de Avaliação, que foi desenvolvido a partir do modelo da Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade.

Atendendo a que a Polícia de Segurança Pública tem em funcionamento um sistema de gestão da qualidade baseado na Estrutura Comum de Avaliação e que a literatura sugere que para uma efectiva implementação, o pleno envolvimento dos líderes e gestores se assume como um factor crítico de sucesso, promovemos a aplicação de um questionário especificamente dirigido aos trabalhadores que asseguram as funções de direcção nesta organização policial Portuguesa.

Através da análise dos dados obtidos, procuramos avaliar a percepção das chefias relativamente a um conjunto de variáveis utilizadas para medição do Sistema de Gestão da Qualidade, identificando o estado de arte das ações já implementadas através do modelo CAF, para de seguida especificar um modelo de investigação que determine e explique o processo de melhoria contínua, concluindo com a formulação de alguns contributos que possam ser utilizados na melhoria do Sistema de Gestão da Qualidade existente e eventualmente conduzir a um melhor desempenho global.

**Palavras-chave:** Gestão da Qualidade, Polícia, CAF, TQM, Serviço Público

## **ABSTRACT**

A police organization has legal and statutory specificities that necessarily distinguish it from other public administration services, so it must have the capacity to make an effort for continuous improvement, which will not only allow it to keep up with new challenges in the increasingly demanding relationship with the public, as well as a sustained improvement in the overall performance, for which it is crucial to adopt and implement new management practices.

Among management practices specially designed for application in the public service, we find a strong highlight in New Public Management approaches, and in particular, the implementation of Total Quality Management based systems, such as the Common Assessment Framework, derived from the model created by the European Foundation for Quality Management.

Considering that the Public Security Police has in place a Common Assessment Framework based Quality Management System, and that the literature suggests that full commitment of leaders and managers is a critical success factor regarding its effective implementation, We promote the application of an inquiry specifically directed at the workers who perform the leading and managing roles in this Portuguese police organization.

Through analysis of data obtained from the answers, we manage to evaluate the perception of leaders regarding a set of variables used to measure the Quality Management System, identifying the state of the art regarding actions already in course and implemented through the CAF model, and then specifying a conceptual research model that determines and explains the process of continuous improvement. We finally conclude with some contributions that may be used to improve the existing Quality Management System and lead to a better overall performance.

**Keywords:** Quality Management, Police, CAF, TQM, Public Service

# ÍNDICE GERAL

<b>ÍNDICE GERAL</b>	vi
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b>	ix
<b>ÍNDICE DE TABELAS</b>	x
<b>SIGLAS</b>	xi
<b>CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO</b>	12
<b>1.1 Introdução</b>	12
<b>1.2 Enquadramento Temático</b>	14
<b>1.3 Justificação da Escolha do Tema</b>	15
<b>1.4 Problemática da Investigação</b>	16
<b>1.5 Objetivos da Investigação</b>	16
1.5.1 Objetivo Geral	16
1.5.2 Objetivos Específicos	17
<b>1.6 Síntese dos Capítulos</b>	17
<b>CAPÍTULO 2 – REVISÃO DA LITERATURA</b>	18
<b>2.1 Introdução</b>	18
<b>2.2 Conceito de Qualidade</b>	19
<b>2.3 História e Evolução da Qualidade</b>	22
<b>2.4 A Qualidade e a Evolução da Filosofia TQM</b>	24
<b>2.5 TQM e Organizações Policiais</b>	26
2.5.1 No Contexto Nacional	27
2.5.2 No Contexto Internacional	29
<b>2.6 Instrumentos de Gestão da Qualidade no Setor Público</b>	31
2.6.1 As Normas ISO	32
2.6.2 A CAF	34
<b>2.7 Utilizadores Registados no EIPA</b>	36
<b>2.8 Gestão da Qualidade na PSP</b>	40
<b>2.9 Evidências de Gestão da Qualidade na PSP</b>	41
2.9.1 Gabinetes da Qualidade	42
2.9.2 Manual CAF Adaptado ao Contexto Policial	42

2.9.3 Fichas de Procedimentos	43
2.9.4 Intranet	45
2.9.5 Protocolo PSP – DGAEP	46
<b>2.10 Conclusão</b>	47
<b>CAPÍTULO 3 – ESTUDO EMPÍRICO</b>	49
<b>3.1 INTRODUÇÃO</b>	49
<b>I PARTE</b>	50
<b>(I) 3.2 Contexto: Apresentação da Organização – A PSP</b>	50
<b>(I) 3.3 Apresentação do Estudo Empírico</b>	52
3.3.1 Objetivos	52
3.3.2 Metodologia Utilizada	52
3.3.3 Caracterização Sociodemográfica da Amostra	54
3.3.4 Enquadramento: Modelo EFQM/CAF	54
3.3.5 Escalas e Variáveis para Medição dos Critérios CAF	57
3.3.5.1 Critério Liderança	58
3.3.5.2 Critério Pessoas	59
3.3.5.3 Critério Planeamento e Estratégia	60
3.3.5.4 Critério Parcerias e Recursos	61
3.3.5.5 Critério Processos	61
3.3.5.6 Critério Resultados das Pessoas	62
3.3.5.7 Critério Resultados Orientados para Cidadão/Cliente	62
3.3.5.8 Critério Resultados de Responsabilidade Social	62
3.3.5.9 Critério Resultados do Desempenho-Chave	63
<b>(I) 3.4 Apresentação dos Resultados</b>	63
3.4.1 Discussão dos Resultados	64
3.4.1.1 No Critério Liderança	65
3.4.1.2 No Critério Pessoas	66
3.4.1.3 No Critério Planeamento e Estratégia	66
3.4.1.4 No Critério Parcerias e Recursos	67
3.4.1.5 No Critério Processos	67
3.4.1.6 No Critério Resultados das Pessoas	68
3.4.1.7 No Critério Resultados Orientados para Cidadão/Cliente	69

3.4.1.8 No Critério Resultados de Responsabilidade Social	69
3.4.1.9 No Critério Resultados do Desempenho-Chave	70
<b>II PARTE</b>	72
<b>(II) 3.5 Introdução</b>	72
<b>(II) 3.6 Objetivos e Hipóteses de Trabalho</b>	72
3.6.1 A Melhoria Contínua	72
3.6.2 <i>Benchmarking</i> e Melhoria Contínua	74
3.6.3 Proximidade ao Utente e Melhoria Contínua	75
3.6.4 Liderança Transacional e Melhoria Contínua	76
3.6.5 Orientação para Treino/Formação e Melhoria Contínua	77
<b>(II) 3.7 Modelo Conceitual de Investigação</b>	78
<b>(II) 3.8 Metodologia</b>	79
<b>(II) 3.9 Análise Psicométrica do Instrumento de Medida</b>	79
3.9.1 Análise Fatorial	80
3.9.2 Alphas de Cronbach	81
<b>(II) 3.10 Especificação do Modelo de Investigação e Resultados</b>	82
3.10.1 Análise Correlacional	82
3.10.2 Análise da Regressão Linear	84
<b>(II) 3.11 Discussão dos Resultados</b>	86
3.11.1 Influências das Variáveis Independentes na Melhoria Contínua	86
<b>(II) 3.12 Conclusão</b>	92
<b>CAPÍTULO 4 – CONCLUSÃO</b>	93
<b>4.1 Contribuições do Trabalho</b>	94
<b>4.2 Implicações para os Gestores</b>	95
<b>4.3 Limitações do Trabalho e Direções para Trabalhos Futuros</b>	97
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	99
<b>APÊNDICES</b>	106
APÊNDICE I – Questionário	107
APÊNDICE II – Comunicação de Apresentação	110
APÊNDICE III – Autorização Superior	111



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura Nº 1:	Modelo CAF	35
Figura Nº 2:	Capa do Manual CAF 2013 adaptado às FSS	43
Figura Nº 3:	Exemplo de Fluxograma	44
Figura Nº 4:	Exemplo de Intranet	46
Figura Nº 5:	Implantação Territorial	51
Figura Nº 6:	Orgânica Territorial	51
Figura Nº 7:	Médias por Variável agrupadas por critério CAF	65
Figura Nº 8:	Modelo Concetual de Investigação	79

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela Nº 1:	Definições de Qualidade	19
Tabela Nº 2:	Principais aspetos da evolução da Qualidade	23
Tabela Nº 3:	Principais momentos do Movimento da Qualidade em Portugal	24
Tabela Nº 4:	Registos "CAF User"	37
Tabela Nº 5:	Caraterização da Amostra	54
Tabela Nº 6:	Dados Globais do Questionário	64
Tabela Nº 7:	Matriz de Componentes	80
Tabela Nº 8:	Índices de KMO	81
Tabela Nº 9:	Alphas de Cronbach	82
Tabela Nº 10:	Análise Correlacional	83
Tabela Nº 11:	Regressão Linear	85
Tabela Nº 12:	Síntese de Resultados	87

## ÍNDICE DE SIGLAS

**AP:** Administração Pública

**BSC:** *Balance Scorecard* (Indicadores Balanceados de Desempenho)

**CAF:** *Common Assessment Framework* (Estrutura Comum de Avaliação)

**CSR:** *Corporate Social Responsibility* (Responsabilidade Social)

**DGAEP:** Direção Geral da Administração e do Emprego Público

**EFQM:** *European Foundation for Quality Management* (Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade)

**EIPA:** *European Institute of Public Administration* (Instituto Europeu de Administração Pública)

**FDUC:** Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra

**FSS:** Forças e Serviços de Segurança

**GEP-DN:** Gabinete de Estudos e Planeamento da Direção Nacional da PSP

**ISCPSI:** Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna

**ISO:** *International Standardization Organization* (Organização Internacional para a estandardização)

**MAPP:** Mestrado em Administração Público-Privada

**NEP:** Norma de Execução Permanente

**PDCA:** (P) *Plan*; (D) *Do*; (C) *Check* e (A) *Act*. (Planear, Executar, Verificar, Ajustar).

**PSP:** Polícia de Segurança Pública

**SEI:** Sistema Estratégico de Informações, Gestão e Controlo Operacional da PSP

**SERVQUAL:** *Service Quality* (Sistema da Qualidade Percebida)

**SGQ-PSP:** Sistema de Gestão da Qualidade na Polícia de Segurança Pública

**SPSS:** *Statistical Package for the Social Sciences* (aplicativo informático científico)

**TQM:** *Total Quality Management* (Gestão da Qualidade Total)

# **CAPÍTULO 1:**

## **INTRODUÇÃO**

### **1.1 Introdução**

Longo tem sido o caminho da Qualidade desde o seu advento como ferramenta de gestão e maximização do lucro, tendo adquirido particular notoriedade no Japão e no meio empresarial, onde a produção em quantidade e qualidade se revelaram factores essenciais para erguer novamente um país devastado pela guerra. Os esforços de pioneiros como Shewhart, Deming e Juran foram de tal modo bem sucedidos, que rapidamente o país se tornou num dos líderes mundiais de referência em determinados sectores, como a electrónica de consumo e a indústria automóvel, surgindo também de mote próprio figuras incontornáveis no domínio da Qualidade, como Ishikawa e Taguchi.

A preocupação com o controlo da qualidade tornou-se um padrão nos países desenvolvidos e, com algum consenso, passou a estar associada à noção de sucesso empresarial, deixando de ser suficiente garantir apenas a viabilidade económica e o lucro de curto/médio prazo, para surgir uma nova dimensão estratégica proporcionada pela Gestão da Qualidade: a preocupação com a longevidade da própria empresa/organização, procurando a harmonia e o equilíbrio possível entre lucro, expectativas dos clientes e vivência em comunidade – em suma, o crescimento e desenvolvimento sustentado da empresa/organização, a que se referem Martín e Lopez (1996).

Toda esta dinâmica empresarial, haveria de se projectar mais tarde do fabrico dos produtos para a prestação de serviços pelas empresas e daqui finalmente para a administração pública, potenciando verdadeiras reformas nos serviços públicos, norteadas pela necessidade de simplificar procedimentos demasiado burocráticos e de uma maior proximidade com o cidadão, procurando dar uma resposta cada vez mais célere e eficaz às suas solicitações.

De entre os vários instrumentos aplicáveis à administração pública, foram sendo conhecidas algumas experiências positivas com a utilização da norma ISO 9001, o

*Balanced Scorecard* e o SERVQUAL, mas aparentemente tem uma maior expressão a utilização da *Common Assessment Framework* ou Estrutura Comum de Avaliação, o que se compreenderá pelo facto de ter sido desenvolvida especificamente para a administração pública, ainda que com origem no modelo da EFQM e ter associada uma noção de utilização gratuita, a que acresce o facto de contar com um forte suporte de apoio, proporcionado pela EIPA, que em muito facilita a implementação e acompanhamento do desenvolvimento de um sistema de gestão da qualidade. A CAF é também um instrumento que materializa integralmente a filosofia de *Total Quality Management* ou Gestão da Qualidade Total, onde numa perspectiva holística, são considerados e devidamente avaliados todos os aspectos que podem ter influência no desempenho global da organização.

Nos países democráticos, as Forças de Segurança detêm atribuições legais e desempenham funções que, por constituírem a essência do funcionamento do próprio Estado de Direito, são normalmente um dos pilares essenciais da administração pública e não podem ser confiadas à iniciativa privada.

Neste contexto, pretendemos verificar até que ponto uma organização policial, com especificidades legais e estatutárias que forçosamente a distinguem dos demais organismos da administração pública, nomeadamente a possibilidade de impor coercivamente, no estrito cumprimento da legalidade, algumas restrições à liberdade do cidadão, o que Clemente (2006, p.37) sintetiza como “deter um ativo de coação”, conseguirá desenvolver o esforço necessário para acompanhar novos desafios na relação com o público que serve, como adoptar e incorporar abordagens de *New Public Management*, e em particular implementar um sistema de gestão da qualidade do tipo TQM, baseado na CAF.

Relativamente ao movimento do *New Public Management* (Nova Gestão Pública) importa ter presente que este se caracteriza essencialmente pela privatização de funções tradicionalmente assumidas pelo próprio Estado, em que este opta por externalizar operações e serviços, na esperança de que possam ser melhor geridos por empresas privadas ou por entidades públicas de cariz empresarial, promovendo simultaneamente a desburocratização dos serviços, as práticas de *accountability* (prestação de contas), a transparência e a demonstração pública de resultados, de acordo com Giauque (2003).

Na nossa revisão da literatura, encontramos suficiente consenso em torno de factores cruciais para o sucesso de quaisquer práticas ou instrumentos de gestão, como sejam a sua efectiva e regular utilização (que vai além da mera declaração da sua adopção) bem como o papel decisivo das chefias, que estando plenamente envolvidas, determinarão não apenas a continuidade de um sistema de gestão da qualidade por muitos e longos anos, como também o seu contínuo melhoramento.

Assim, aproveitando o facto do autor desenvolver a sua atividade profissional na Polícia de Segurança Pública, analisaremos sumariamente o caminho já trilhado por esta organização em matéria de gestão da qualidade e trabalharemos um inquérito dirigido aos profissionais que lideram esta Força de Segurança, para melhor perceber até que ponto o seu envolvimento augura um futuro promissor para o sistema de gestão da qualidade já implementado, que por ser baseado na CAF e sendo este um modelo dinâmico, poderá igualmente habilitar-nos a formular alguns contributos para a sua melhoria, porventura extensíveis a outros critérios para além da liderança.

## **1.2 Enquadramento Temático**

Para dar início a uma investigação desta natureza, após uma fase de indecisão inicial, o investigador deverá ter em conta diversos requisitos.

Para promover uma investigação e como refere Sarmiento (2013, p. 6) um dos requisitos a considerar após a normal fase de indecisão inicial, prende-se com a escolha do tema, “atendendo a vários parâmetros, tais como gostar do tema e ter capacidade para obter e tratar dados”.

Atendendo à estrutura do Plano de Estudos do Curso de 2º Ciclo “Mestrado em Administração Público-Privada” da Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra e à actividade profissional do autor do presente trabalho de investigação, tornou-se para nós claro que o tema a tratar deveria estar relacionado com a temática da Gestão da Qualidade no âmbito do serviço público, mais concretamente na Polícia de Segurança Pública (PSP).

Considerando que os serviços que integram a administração pública de vários países europeus procuram constantemente melhorar o seu desempenho, ainda que se

movimentem por vezes em cenários muito adversos, marcados pela crise económica e austeridade, “o desempenho operacional e a qualidade dos serviços públicos são fatores cruciais na resposta às necessidades de mudança e expectativas dos cidadãos e organizações” DGAEP (2013, p.7).

A PSP, enquanto parte integrante da Administração Pública Portuguesa, tem evidenciado uma constante preocupação no sentido de prestar um melhor serviço público aos cidadãos, tendo adotado e implementado voluntariamente um sistema de gestão da qualidade.

Atendendo à experiência de implementação aos vários níveis orgânicos dos seus serviços, que ainda que curta, conta já com cerca de cinco anos, procuraremos dar resposta a algumas questões pertinentes nesta área temática, explorando e procurando retirar algumas conclusões acerca da importância do envolvimento da liderança para a sustentabilidade, melhoria e futuro do sistema de gestão da qualidade implementado, baseado na CAF.

### **1.3 Justificação da Escolha do Tema**

A investigação que nos propusemos realizar, materializada através da presente Dissertação, insere-se no âmbito do Curso de Mestrado em Administração Público-Privada, da Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra, onde a unidade curricular “Gestão da Qualidade” integra o respectivo Plano de Estudos superiormente aprovado.

A nossa vontade para abordar um tema relacionado com a Gestão da Qualidade, surge da preocupação em estudar um tema atual, que considerando a especificidade de implementação numa organização policial, se revela ainda inovador, na medida em que são escassos os estudos por nós identificados nesta área muito específica da atuação dos serviços públicos.

Esta escolha justifica-se assim por três razões interligadas entre si: porque se trata de uma área de estudo abrangida pelo Plano de Estudos do MAPP e que desde cedo nos despertou especial interesse; pela sua atualidade no contexto da administração pública e porque desenvolvendo o autor a sua atividade profissional na PSP, poderá

aliar o esforço de realização pessoal que advém da conclusão de um trabalho académico, à formulação de eventuais contributos que possam ser considerados pela organização para melhoria do sistema de gestão da qualidade já existente.

O tema da gestão da qualidade aplicada às organizações policiais não é novo, mas a julgar pela pouca expressão dos trabalhos identificados aquando da pesquisa bibliográfica, carece ainda de maior exploração.

#### **1.4 Problemática da Investigação**

Como refere Sarmiento (2013, p. 11) a identificação do problema a investigar é um dos primeiros passos que compõem a fase exploratória de um processo de investigação.

Sobre este assunto, Fortin (2009) considera que uma investigação “tem por ponto de partida uma situação considerada como problemática, isto é, que causa um mal-estar, uma irritação, uma inquietação, e que, por consequência, exige uma explicação ou pelo menos uma melhor compreensão do fenómeno observado”.

#### **1.5 Objetivos da Investigação**

Uma investigação de cariz científico pressupõe a definição de objetivos claros, realistas e que indiquem o que o investigador pretende fazer no decurso da mesma.

Sarmiento (2013, p. 13) considera que os objetivos da investigação “originam uma lista de conhecimentos e competências a adquirir” ao longo do estudo.

Para Freixo (2010, p. 164), o objetivo de um estudo “constitui um enunciado declarativo que precisa as variáveis-chave, a população alvo e a orientação da investigação”.

##### **1.5.1 Objetivo Geral**

**Considerando que o envolvimento da liderança é crucial para a implementação de um sistema de gestão da qualidade, é proposto para este trabalho identificar os critérios percebidos pela liderança que conduzem a ganhos de qualidade para a PSP.**



### 1.5.2 Objetivos Específicos

Considerando o objetivo geral é agora necessário precisar o âmbito da nossa investigação. Nesse sentido, estabelecemos os seguintes objetivos específicos:

1. Conhecer e avaliar a percepção das chefias relativamente a um conjunto de variáveis que medem o Sistema de Gestão da Qualidade;
2. Classificar e avaliar o estado de arte das ações implementadas e/ou percebidas no âmbito da Gestão da Qualidade, aplicando para o efeito, o modelo CAF;
3. Identificar e especificar um modelo de investigação que determine e explique o processo de melhoria contínua, retirando-se ensinamentos para as práticas de Gestão da Qualidade no contexto da PSP.

### 1.6 Síntese dos Capítulos

O presente trabalho encontra-se estruturado em duas partes, uma primeira de cariz teórico, constituída pela revisão da literatura, e uma segunda de natureza prática.

No total, o presente relatório encontra-se estruturado em quatro capítulos.

No **primeiro capítulo**, referente à Introdução, é tratado o enquadramento do trabalho e a justificação da escolha do tema, seguido dos objetivos que nos propomos alcançar. Por último, explicamos alguns aspetos da metodologia adoptada.

No **segundo capítulo** desenvolvemos a revisão da literatura existente acerca do tema, incluindo a adoção de modelos de Gestão da Qualidade em organizações policiais e o seu estado de implementação na Polícia de Segurança Pública.

O **terceiro capítulo** apresenta o trabalho de campo que sustenta o nosso estudo e os resultados que obtivemos através da aplicação de um questionário aos funcionários com funções de direção e de cujo envolvimento depende em grande parte, o sucesso da implementação e a manutenção futura de um sistema de Gestão da Qualidade.

No **quarto capítulo** formulamos as nossas conclusões, onde confirmamos os objetivos propostos. Neste capítulo apresentamos ainda as nossas reflexões finais, as limitações da investigação, bem como alguns contributos que possam servir para melhoria do sistema.

## **CAPÍTULO 2:**

### **REVISÃO DA LITERATURA**

#### **2.1 Introdução**

Historicamente, a preocupação com a Qualidade terá estado sempre presente ao longo do desenvolvimento da sociedade humana, na medida em que, como referem António, Teixeira e Rosa (2007) essa preocupação contribuiu para a sua própria sobrevivência e para o seu desenvolvimento.

Igualmente Juran (1995) ao analisar a Gestão da Qualidade numa perspetiva histórica, se refere à preocupação com a qualidade como algo que sempre acompanhou a história da humanidade, assinalando algumas evidências da sua existência na antiga China, na civilização grega e no império romano.

Existe no entanto suficiente consenso de que a abordagem metodológica da Qualidade como ainda hoje a conhecemos, se deve a Shewhart, a quem António, Teixeira e Rosa (2007, p. 22) apelidam de “o seu autor seminal”. A representação gráfica do seu famoso Ciclo (Especificação, Produção e Inspeção) é um bom exemplo de adequação e aplicabilidade prática, na medida em que (ligeiramente) melhorado por Edward Deming, chegou até nós e está ainda hoje bem presente, sob a forma do Ciclo PDCA (Planear, Fazer, Verificar e Ajustar) nas metodologias TQM e EFQM, da qual derivou a CAF, que abordamos mais em particular no presente estudo.

É de salientar que na literatura analisada se verifica existir consenso em torno da ideia da Gestão da Qualidade ter tido o seu “boom” na área de fabrico e produção de artigos, nomeadamente na indústria automóvel e electrónica de consumo, em particular aquando da reconstrução do Japão após a II Guerra Mundial, só mais tarde chegando à prestação de serviços.

Atualmente, a generalidade dos consumidores procura adquirir, consumir bens ou usufruir da prestação de serviços nas melhores condições possíveis, evidenciando também uma preocupação com o impacto das suas escolhas no ambiente e na comunidade.

Torna-se assim relevante procurar definir, ainda que sumariamente o conceito de Qualidade, bem como a sua evolução histórica até ao advento da TQM.

## 2.2 Conceito de Qualidade

O conceito de qualidade tem associada alguma subjetividade, na medida em que pode assumir diversas interpretações, por parte de diferentes sujeitos, que tenderão a privilegiar determinadas dimensões em detrimento de outras, sendo por isso difícil encontrar ou estabelecer uma definição única, consensual e precisa.

As necessidades e expectativas pessoais, a cultura, o tipo de produto ou o serviço prestado, entre outros, determinam a definição de qualidade.

Segundo Pires (2007, p. 24), a definição de qualidade, “terá de partir de alguns conceitos básicos e depois ser adaptada a cada caso concreto (setor de atividade, área, produto,...)”, o que leva este autor a afirmar que “a qualidade tem sempre várias dimensões” e na perspetiva do cliente, podem incidir sobre as características funcionais, a aparência, o preço, custo do ciclo de vida, segurança, assistência técnica, garantia dos produtos e ainda a preocupação com o ambiente.

Segundo António, Teixeira e Rosa (2007) a própria filosofia da qualidade aponta no sentido de não ser desejável a procura de uma definição absoluta e universal.

Assim, não existindo uma definição única, encontramos os conceitos de qualidade introduzidos por alguns dos principais pioneiros e que refletem o contexto da época em que surgiram:

**Tabela Nº 1:** Definições de qualidade

<b>Autor</b>	<b>Definição de Qualidade</b>
Taguchi	“A perda que um produto causa à sociedade depois de ser expedido e não as perdas causadas por funções intrínsecas”.
Juran	“Adaptação ao uso”.
Crosby	“Conformidade com os requisitos”.
Ishikawa	“Ausência de variação nas características da qualidade”.
Deming	“O processo que conduz a resultados através de produtos/serviços que possam ser vendidos a consumidores que ficarão satisfeitos”.
Shigeo Shingo	“Processo de monitorização contínua e instrumentação de feedback potencial”.

Fonte: Adaptado de António, Teixeira e Rosa (2007)

Ao analisarmos as várias definições, constatamos igualmente a existência de diferentes perspectivas de gestão sobre a qualidade:

**A abordagem baseada no produto**, onde as características do mesmo são trabalhadas para proporcionar diferentes experiências ao consumidor e desde que este o percepcione como de melhor qualidade quando comparado com outro, está disposto a pagar pela diferença;

**A abordagem baseada na produção**, onde se procura materializar o conceito de Crosby (1992), ou seja garantir a conformidade de um produto com a sua especificação ou requisitos, afastando do processo a variação;

**A abordagem baseada no valor**, onde se procura garantir a qualidade a um preço aceitável e não necessariamente ao preço mais baixo. De uma forma geral, o mundo ocidental tende a associar preços muito baixos a produtos de pior qualidade, o que leva esta abordagem a colocar o foco na produção de bons produtos a um preço percepcionado como justo (*value for money*);

**A abordagem baseada no utilizador**, em que o foco é colocado na produção de bens ou na prestação de serviços que possam satisfazer ou exceder as expectativas de determinado perfil de clientes;

Mais recentemente, as grandes organizações começaram também a interiorizar a preocupação com as questões ambientais e de responsabilidade social, adotando práticas de CSR (*Corporate Social Responsibility*). Como refere Branco (2008), com a crescente preocupação com questões ambientais e sociais, começa-se a valorizar a Qualidade de uma organização numa perspetiva muito mais global do que a da mera qualidade dos produtos ou serviços que disponibiliza.

É também de salientar uma evolução notória no que diz respeito ao papel dos trabalhadores ou colaboradores de uma organização, que com as sinergias resultantes dos vários contributos individuais, conferem um verdadeiro valor acrescentado aos bens produzidos ou aos serviços prestados. Com efeito, há cada vez mais exemplos de organizações que tendo acesso às mesmas tecnologias, à mesma informação e conhecimento, conseguem diferenciar os seus produtos ou serviços através de diferentes abordagens das suas equipas de trabalho. Para que este efeito tenha um impacto positivo na Qualidade, é necessário que todos estejam focados num objetivo comum, como refere Branco (2008): “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 a organização no seu todo”.

Após esta brevíssima abordagem ao conceito de qualidade, importa agora dedicar maior atenção à análise da qualidade na vertente da administração pública, atendendo a que é aqui que se insere a organização objeto de estudo e o respetivo sistema de gestão da qualidade, baseado na CAF.

Começaremos por referir que no contexto do setor público, a Qualidade é definida no manual da DGAEP (2013, p.93) como sendo “a prestação de um serviço público com um conjunto de características que satisfazem de forma sustentável: as especificações/requisitos (lei, legislação, regulação); as expectativas do cidadão/cliente e todas as outras expectativas das partes interessadas (políticas, financeiras, instituições, pessoal)”.

No mesmo contexto, pode também ser entendida como sendo “um conjunto de iniciativas voltadas para a melhoria dos padrões do serviço da administração pública, transpondo para esta conceitos como o de cliente, de certificação de qualidade e de auditoria de qualidade” (Caupers, 2002, p. 87).

Por último, o conceito de qualidade em serviços públicos foi introduzido na legislação portuguesa através do Decreto-Lei n.º 166-A/99, de 13 de maio, no qual é referido uma filosofia de gestão que permite alcançar uma maior eficácia e eficiência dos serviços, a desburocratização e simplificação de processos e procedimentos e a satisfação das necessidades explícitas e implícitas dos cidadãos.

### **2.3 História e Evolução da Qualidade**

Até ao final da Segunda Guerra Mundial a noção de qualidade estava associada, como refere Bilhim (2002, p.79) à “preocupação com as características físicas do produto, com a sua conformidade final às especificações técnicas do protótipo industrial”.

Foi nos anos 60, com o aparecimento de grandes investimentos, sobretudo relacionados com as indústrias nuclear e petroquímica, que foi institucionalizada a garantia da qualidade, decorrente das exigências dos grandes compradores sobre os seus fornecedores. Desde esse momento a cultura da qualidade foi alargada a outros setores vitais da sociedade, incluído os serviços públicos.

Nos anos 70 e a partir dos anos 80, aumentam as preocupações com a satisfação das necessidades dos clientes, com a redução de custos e com o controlo da qualidade em todos os níveis de gestão e, por estes motivos, dá-se o desenvolvimento da Gestão pela Qualidade Total (TQM).

Com a introdução deste conceito, que vigora ainda nos nossos dias, a qualidade deixou de ser apenas uma preocupação relacionada com a produção de bens mas também uma preocupação da gestão. Esta passa a estar focalizada no cliente, procurando a satisfação das suas necessidades e expectativas. Paralelamente as decisões das empresas passam a abranger os diferentes níveis hierárquicos, aumentando deste modo o trabalho em equipa e as preocupações com a melhoria contínua do trabalho.

Na página seguinte e a partir da obra de Castro, Cunha e Leal (2008), apresentamos uma tabela onde sintetizamos aqueles que se consideram ser os principais aspetos que marcaram a evolução da Qualidade, relativamente a cada período considerado, reflectindo naturalmente o contexto histórico do momento:

**Tabela Nº 2:** Principais aspetos da evolução da qualidade

Período	Foco	Principais Aspetos
Até Anos 60	A produção	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A produção era o motor da economia;</li> <li>- As empresas estavam estruturadas por funções, conforme modelos de Taylor e Fayol;</li> <li>- A produção em série, marcada pelo sucesso da Ford e pela necessidade de responder ao esforço de guerra, tornou os bens acessíveis à generalidade das pessoas;</li> <li>- A produção era otimizada ao máximo, existindo uma “mecanização do trabalhador”.</li> </ul>
Anos 70	Problemas da produtividade	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os americanos tentam responder aos Japoneses, que em resultado dos investimentos na Qualidade, deixam de ser os imitadores baratos das tecnologias ocidentais;</li> <li>- Surgiram novas indústrias melhor adaptadas ao menor consumo energético, como a química fina, micro electrónica e produtos feitos com materiais reciclados;</li> <li>- A robótica começa a dar os primeiros passos, graças ao uso de computadores, permitindo uma crescente utilização da automação e controlo de processos industriais.</li> </ul>
Anos 80	Qualidade Total	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O sucesso da indústria Japonesa demonstrou a importância da Qualidade para a competitividade das empresas;</li> <li>- Surgiu a ideia de que Qualidade não diz respeito apenas ao produto final, mas também ao funcionamento das organizações no seu todo;</li> <li>- Desenvolveram-se abordagens centradas na eficiência (como o <i>lean manufacturing</i> e JIT);</li> <li>- As empresas reconhecem a importância da certificação da Qualidade (ISO-9000);</li> <li>- Os processos de produção passam a ser geridos de forma integrada.</li> </ul>
Início Década 90	Reengenharia <i>downsizing</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- As atividades não diretamente ligadas ao <i>core business</i> da empresa passaram para outras empresas, eliminando níveis hierárquicos e postos de trabalho supérfluos (<i>downsizing</i>);</li> <li>- Procurava-se a reformulação radical dos processos de negócio da organização, tendo por objetivo reduzir custos, sem esquecer a melhoria dos serviços (reengenharia);</li> <li>- Surgiram alguns problemas de gestão, pelo facto da preocupação excessiva com o core business e a redução de estruturas, ter levado a dispensar atividades e pessoas que mais tarde se concluiu serem também essenciais para o sucesso dos processos principais.</li> </ul>
Meados Década 90	Satisfação do cliente Crescimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A globalização e a internet trouxeram às empresas novas oportunidades, não apenas de comercializar os seus produtos, mas de corresponder de forma mais direcionada às necessidades dos clientes;</li> <li>- O cliente passou a ser o centro das atenções da empresa moderna;</li> <li>- As empresas consideram mais dispendioso ganhar novos clientes do que manter os existentes, nascendo uma nova tendência de <i>mass customization</i>;</li> <li>- Para ser competitiva, uma empresa tem que responder de forma rápida e flexível à condução dos processos, cada vez mais dinâmicos e ligados à satisfação do cliente;</li> <li>- A TQM, a reengenharia e o <i>downsizing</i> têm que dar resposta em tempo real à alteração dos processos e à introdução frequente de novos processos.</li> </ul>
Final Década 90	Alianças estratégicas Cadeia de Valor	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O crescimento da internet passou a influenciar a relação entre empresas, mesmo concorrentes e a proliferação e disponibilidade da informação alteraram o paradigma do “segredo como alma de negócio”;</li> <li>- Mais importante do que o acesso à informação, passa a ser a capacidade de uma organização para a transformar em conhecimento;</li> <li>- A crescente interdependência das empresas, nomeadamente ao nível da partilha de fornecedores e tecnologia, motiva-as a formular as “cadeias de valor”;</li> <li>- As alianças estratégicas ganham vantagem sobre as fusões de empresas, na medida em que possibilitam a existência de uma comunidade de entidades individuais distintas, que tendem a ser mais eficientes e a adaptar-se melhor às mudanças.</li> </ul>
Início Século XXI	Multi Organização	<ul style="list-style-type: none"> <li>- É determinante ser ágil, para determinar em tempo real as novas necessidades do mercado e avaliar também em tempo real a capacidade para lhes responder, decidindo se é possível a satisfação de novas encomendas com meios próprios, ou através das redes em que a organização participa;</li> <li>- Perante uma encomenda ou uma possibilidade de negócio, começa por ser analisado o correspondente processo global de negócio, que pode envolver diversas fases, quer dentro da empresa, quer no contexto de uma rede de parcerias;</li> <li>- Os processos, as pessoas e as tecnologias têm que estar permanentemente alinhadas numa postura flexível de resposta ao cliente.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Castro, Cunha e Leal (2008)

No que concerne ao nosso país e recorrendo à obra de Branco (2008), sintetizámos os principais momentos do Movimento da Qualidade em Portugal:

**Tabela Nº 3:** Principais momentos do Movimento da Qualidade em Portugal

<b>Ano</b>	<b>Acontecimento</b>
1969	Criação da Associação Portuguesa para a Qualidade
1977	Criação da Direção Geral da Qualidade
1983	Criação do Modelo Institucional do Sistema Nacional de Gestão da Qualidade, que incluía o Conselho Nacional da Qualidade (DL 165/83 de 27 de abril)
1986	Criação do Instituto Português da Qualidade (DL 183/86 de 12 de julho)
1986	Primeiro Laboratório acreditado pelo IPQ
1988	Primeiro Organismo de Inspeção Setorial Acreditado (tratava-se do Instituto Tecnológico do Gás)
1988	Primeira empresa certificada pelo IPQ (Portucel)
1990	Edição da série 900 em português
1994	Atribuição do Prémio de Excelência pela primeira vez (Rank Xerox Portugal)
1998	Primeiro organismo de certificação a obter a acreditação pelo IPQ (SGS ICS)
1999	Primeira edição do projeto ECSI – Índice Nacional da Satisfação de Clientes
2000	Edição da norma ISO 9001:2000
2002	Revisão do Sistema Português de Qualidade, passando o Primeiro-Ministro a presidir ao Conselho Nacional da Qualidade. São criados o Observatório da Qualidade, os Conselhos Regionais das Regiões Autónomas e os Conselhos sectoriais da Qualidade (DL 4/2002 de 4 de janeiro)
2002	Transferência de competências do CNQ (entretanto extinto) para o IPQ (DL 226/2002 de 30 de outubro)
2002	Transferência de competências do Observatório da Qualidade (entretanto extinto) para o IPQ (DL 233/2002 de 2 de novembro)
2004	Criação do Instituto Português de Acreditação, que passa a deter em exclusivo a função de acreditação que cabia ao IPQ (DL 125/2004 de 31 de maio)
2007	Atualização da lei orgânica do IPQ

Fonte: Adaptado de Branco (2008)

## 2.4 A Qualidade e a Evolução da Filosofia TQM

A partir da década de oitenta ocorre um notório avanço com a Gestão da Qualidade Total, fortalecendo-se a noção de que a qualidade tem que ser analisada na perspetiva do cliente, para quem deve ser orientada, não bastando uma avaliação, ainda que rigorosa, mas apenas efetuada pela empresa/organização.

Assim, a qualidade de um bem ou serviço salta das vertentes da avaliação puramente quantitativa ou qualitativa, para também se assumir como um processo de confirmação das expectativas do cliente.

A génese do conceito de Qualidade Total surge no Japão, no momento histórico que sucedeu a Segunda Guerra Mundial e que provocou um grande nível de destruição



naquele país, sendo urgente a sua reconstrução. Foi neste contexto que William Edwards Deming foi convidado pelos líderes japoneses, com o propósito de ajudar os empresários a potenciar e relançar o desenvolvimento económico do país, através da implementação e desenvolvimento da Gestão da Qualidade.

Os excelentes resultados alcançados no Japão, motivaram sucessivas deslocações de gestores americanos, que procuravam perceber quais foram as bases de tamanho sucesso, tendo verificado que os japoneses atribuíam esses créditos a dois americanos, Deming e Juran, por terem demonstrado e explicado como deveriam aumentar a qualidade dos seus produtos, através de uma gestão integrada e de uma visão holística de todo o processo. Como referem Rao, et al. (1996, p.14) a propósito desta nova abordagem de gestão, “a filosofia que eles pregaram foi designada por Gestão da Qualidade Total”.

Deming notabilizou-se também pela utilização do ciclo PDCA, uma metodologia inicialmente criada por Shewart e difundida por si nos anos 50. Como referem Carapeto e Fonseca (2014) o ciclo PDCA permite-nos uma abordagem organizada a um desafio, obstáculo ou problema, através do planeamento e execução de ações tendentes à sua superação ou resolução.

O ciclo PDCA pressupõe portanto a execução das ações nos estritos moldes em que foram planeadas, a monitorização dos processos e a capacidade de introduzir prontamente as correções necessárias, sempre que sejam detetadas inconformidades entre o que foi planeado e o que é executado, devendo todas estas etapas ser cíclica e continuamente percorridas.

Existem diversos modelos de Gestão da Qualidade Total, sendo os mais utilizados, de acordo com o Manual da CAF da DGAEP (2013, p.94): “EFQM, CAF, Malcolm Baldrige (USA) e ISO 9001”. A seguir transcrevemos a definição de Gestão da Qualidade Total que encontramos na mesma página desta publicação:

“...uma filosofia de gestão que envolve toda a organização (processos-chave, processos de gestão e de apoio) assumindo a responsabilidade e garantindo a Qualidade dos seus produtos/serviços e processos procurando continuamente melhorar a eficácia dos seus processos em todas as etapas. A Gestão da Qualidade Total contempla a maior parte da dimensão da organização, utilizando

uma abordagem de gestão holística para satisfazer as necessidades ou requisitos dos clientes, e postula o envolvimento das partes interessadas.”

Relativamente a abordagens críticas ao movimento TQM, encontramos um estudo de Beer, Michael (2003) que consideramos interessante, por alertar para os pontos críticos da implementação da TQM, os quais se não forem tidos em conta, comprometerão a sobrevivência futura. Um dos pontos críticos é o pleno envolvimento da gestão, verificando-se que quando a sua retórica não se repercute aos vários níveis da organização, os trabalhadores tenderão a distanciar-se. O autor refere que nestes casos, a TQM corre o risco de ser encarada como uma moda, destinada a ser rapidamente substituída por outra, sendo necessário que a gestão de topo assuma um pleno compromisso com a TQM, promovendo o trabalho de equipa e criando um clima de comunicação aberta, para que uma mudança de toda a cultura organizacional possa ocorrer.

## **2.5 TQM e Organizações Policiais**

Como referimos no ponto anterior, a TQM surgiu como uma filosofia de gestão, que embora coloque o foco na satisfação do cliente, não deixa de ser uma ferramenta de gestão, destinada em última análise a garantir a sustentabilidade da empresa ou organização, de modo a que esta garanta a sua existência e viabilidade futura.

Assim, alguns estudos tentaram comprovar a relação entre a adopção de práticas TQM e produtividade, ou entre estas e o lucro da empresa, sendo certo que entre algumas práticas de gestão conotadas com fenómenos de época, ou muito influenciadas por um contexto ou período temporal específicos, a TQM subsiste ainda hoje como ferramenta válida e que tem sobrevivido ao teste do tempo, tendo sido utilizada ao longo de décadas, abrangendo tanto os períodos de contexto económico favorável como os períodos de crise.

Nestes termos, verificamos que os estudos mais atuais sobre a TQM não incidem tanto sobre os reflexos na produtividade ou no lucro, incidindo sobre outros aspetos mais valorizados pelo cidadão, como por exemplo a Responsabilidade Social Corporativa (*Corporate Social Responsibility*) ou até a importância dos trabalhadores e o seu envolvimento nos processos, como fator crítico de sucesso, associado a modernas

práticas de Gestão de Recursos Humanos (*Hi Performance Human Resources Management*) e de Administração Pública (*New Public Management*).

Num estudo mais recente e baseado em dados empíricos, Lopez, Bedia e Fernandez (2016) procuraram analisar as motivações que levaram 68 empresas espanholas a implementar um modelo TQM baseado na EFQM. Tratando-se do meio empresarial, seria de esperar que a motivação residisse em questões de mercado, nomeadamente o aumento do lucro, mas na verdade conclui-se que na generalidade dos casos são razões internas que levam estas empresas a implementar a TQM, como uma forma de aumentar a motivação dos trabalhadores, a organização interna e também a adopção de novas práticas de gestão, sendo importante notar que o estudo estava centrado nas opiniões dos gestores da qualidade destas firmas, tendo-se também destacado a importância do envolvimento da Gestão de Topo, como fator determinante para o sucesso da ferramenta da EFQM.

Por último, importa referir alguns estudos sobre TQM que tenham incidido especificamente sobre a sua implementação em organizações policiais. A lista de resultados que obtivemos não é extensa e de seguida apresentamos o seu breve resumo.

#### 2.5.1 No Contexto Nacional

Atendendo à ausência de resultados nas pesquisas informáticas aos repositórios de informação a que temos acesso, recorreremos à consulta física na biblioteca do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, por representar uma maior probabilidade de conseguirmos encontrar trabalhos acerca desta temática.

Simões, Diogo (2004) no âmbito de um trabalho final de licenciatura, debruçou-se sobre a aplicação da norma ISO 9001 à Divisão de Investigação Criminal da PSP do Porto, tendo entrevistado o responsável daquele serviço e o diretor do Gabinete de Estudos e Planeamento da PSP. Através da análise das respostas e reflexões realizadas, concluiu-se que a implementação de um sistema de gestão da qualidade era percebida como vantajosa para melhoria da relação com o público, teria um impacto externo positivo e seria viável como instrumento para esse efeito, o emprego da norma ISO 9001 naquela unidade policial.

Amaral, Madalena (2005) num trabalho de investigação final no âmbito de um curso de Comando, Direção e Estratégia Policial, debruçou-se sobre a temática da

modernização administrativa e o papel que a inovação e adoção de novas metodologias de gestão poderiam desempenhar na mudança, rumo à prestação de um melhor serviço público. Segundo a autora, exercer a ação de comando, ou a liderança da organização seguindo a metodologia TQM, seria fundamental para alcançar esse desiderato.

Correia, José (2005) num trabalho de investigação final no âmbito de um curso de Comando, Direção e Estratégia Policial, estudou a mais valia que a implementação da norma ISO 9001 poderia representar para a melhoria da qualidade do serviço policial. Ao nível orgânico de uma Esquadra, concluiu-se que o atendimento ao público é determinante para uma perceção favorável do serviço prestado.

Fernandes, Samuel (2005), no âmbito de um trabalho final de licenciatura, debruçou-se sobre a viabilidade do modelo EFQM poder ser aplicado a uma instituição de ensino superior, mais concretamente o ISCPSI, tendo por objetivo a identificação das suas lacunas e a implementação de soluções que pudessem promover a sua qualidade interna e a melhoria do ensino que oferece. Segundo o autor, a melhoria é possível, devendo começar por um exercício de auto-avaliação e seguindo o Modelo de Excelência da EFQM, caminho que estaria igualmente a ser trilhado noutras instituições de ensino policiais, nomeadamente da Alemanha e Holanda.

Cachudo (2005) no âmbito de um trabalho final de licenciatura, conduziu uma Auto-Avaliação numa Esquadra de Polícia (Olaias, Lisboa) através da aplicação de um questionário aos colaboradores e à responsável pela Esquadra, seguindo a estrutura da CAF, mas considerando apenas os critérios de meios, tendo caracterizado a esquadra e os seus colaboradores, conseguindo identificar alguns pontos fortes e oportunidades de melhoria. Nos pontos fortes estavam o Critério Liderança e o Critério Gestão das Pessoas, onde os indicadores “1f) - O comando da 12ª Esquadra apoia os elementos em trabalhos mais complexos” e “3f) – Os elementos são apoiados quando surgem dificuldades mais complexas no seu trabalho” obtiveram as médias mais elevadas do questionário. Como pontos a melhorar, foi identificado o Critério Gestão de Parcerias e Outros Recursos, devido às instalações da Esquadra e aos meios à disposição dos elementos.

Mota, Tiago (2010) no âmbito de um trabalho final de licenciatura, conduziu um inquérito de opinião, através da aplicação de um questionário destinado a aferir o grau de satisfação da população em relação à qualidade do serviço policial. O estudo foi

dirigido à população de Alverca do Ribatejo, freguesia do Concelho de Vila Franca de Xira, onde o policiamento é da responsabilidade da PSP. De acordo com o estudo realizado, a maioria dos inquiridos avaliou positivamente as seguintes características: Tratamento com justiça; Competência do agente; O agente fez o que disse que iria fazer; Circunstâncias pessoais dos inquiridos terem sido tidas em conta; Percepção que o seu problema era importante para a Polícia; e Tempo de espera na Esquadra.

Quintal, Mário (2016) num trabalho de investigação final no âmbito de um Curso de Comando e Direção Policial, debruçou-se sobre a questão dos custos associados à implementação de um programa ou sistema de gestão da qualidade. Através da realização de entrevistas aos comandantes/gestores responsáveis, em unidades orgânicas da PSP que já tinham implementado o atual sistema baseado no modelo da EFQM/CAF, foram recolhidas e analisadas as suas perceções, de modo a identificar o potencial de retorno para a organização, nomeadamente se as mais valias decorrentes da implementação da GQ compensariam o esforço necessário para a sua implementação. Segundo o autor, os principais custos prendiam-se com o tempo despendido pelos colaboradores ao longo das várias etapas do processo, ao integrarem as várias equipas técnicas constituídas para tratamento dos procedimentos, preenchimento das grelhas de auto-avaliação e outras. Concluiu-se que todo o trabalho de implementação da GQ tem que ser feito em acumulação com as habituais tarefas diárias dos colaboradores, o que representa para estes um potencial sentimento de resistência inicial, no entanto os custos da não existência de qualquer sistema de GQ seriam substancialmente superiores e mais lesivos para a organização.

### 2.5.2 No Contexto Internacional

Num estudo publicado em 2001, encontramos a análise a um projeto de implementação do *Balanced Scorecard* na Polícia Sueca e que envolveu cerca de 7000 polícias distribuídos por várias regiões. Os autores referem-se à necessidade de adaptar a ferramenta BSC para um contexto de serviço público e muito particularmente para o serviço de polícia, afastando-se por isso do modelo clássico de Norton e Kaplan, considerando que a ferramenta funciona melhor quando se faz um esforço da sua adaptação ao contexto de determinado serviço e/ou organização. Este estudo concluiu que a implementação do BSC obriga a organização a um maior esforço de pesquisa e análise da informação, a projetar objetivos e planear o trabalho de forma a alcançar os

mesmos, conseguindo um melhor desempenho global e o envolvimento tanto dos executantes como das chefias na prossecução de objetivos que são afinal de toda a organização - Kjell Elefalk (2001).

Em 2014, um estudo que incidiu sobre a Polícia Sul Africana, considerou que a adoção e implementação da metodologia TQM naquela organização se constitui como “um catalisador do desempenho”, sendo interessante verificar a preocupação evidenciada com a eficiência do funcionamento da Polícia e o reflexo positivo que isso teria no sentimento de segurança tanto das populações como da comunidade internacional, principalmente no que ao Turismo diz respeito, já que a importante fonte de receita que representa depende das pessoas não verem a África do Sul como uma zona de guerra. Neste estudo destacamos também uma importante consideração do autor: os bons resultados dependem da implementação duradoura das políticas de gestão, referindo mesmo que estas devem ser perpétuas - Reddy, Michael (2014).

Um estudo mais recente, teve por objeto a Polícia Eslovena e esta organização implementou também um modelo baseado na CAF. Este estudo usou uma metodologia de medição não-paramétrica, para verificar os resultados ao nível da produtividade. Embora com variações significativas ao nível das várias Esquadras do país, concluiu-se que em geral, a adopção plena das metodologias da CAF se traduzia numa melhor performance da organização - Tomazevic, Seljak e Aristovnic (2016).

Tendo também por objecto a Polícia Eslovena, encontramos um outro estudo dos mesmos autores, apenas focado na satisfação com o trabalho e em que medida a CAF contribui para que os trabalhadores genericamente partilhem esse sentimento. Ainda que na verdade ele seja subjectivo e cada um possa individualmente ter razões diferentes para se sentir satisfeito, “o facto desse sentimento positivo ser partilhado pela generalidade dos trabalhadores”, constitui segundo os autores uma clara vantagem para a organização. Destacamos também uma conclusão que consideramos importante, atendendo ao grupo-alvo a que dirigimos o inquérito que suporta a presente Dissertação: “os resultados suportam pesquisas anteriores, que advogam o papel vital da liderança e gestão”, sendo que este estudo sobre satisfação no trabalho potenciada pela CAF, pretendia identificar oportunidades para a introdução de melhorias na gestão de organizações de *Law Enforcement*, conforme referido por Tomazevic, Seljak e Aristovnic (2014).

Por último, destacamos uma referência que consideramos pertinente para promover uma reflexão acerca da fixação de objetivos e metas a alcançar por uma organização policial. Deming (1982, p. 89) cita precisamente o exemplo de uma Esquadra de Polícia nos EUA como “precedente perigoso”, por ter estabelecido como objetivos anuais a previsão de emissão de determinados números de multas, por tipologia de infrações, como por exemplo excesso de velocidade ou condução sob influência de álcool. Quando confrontado com esta questão polémica pela imprensa, o responsável pela Esquadra defendeu-se com os argumentos de que as metas e objetivos foram estabelecidos por mútuo acordo e com o envolvimento dos Agentes, salientando que não se tratavam de objetivos individuais, mas sim de objetivos do departamento policial. Independentemente da justificação, estas abordagens tenderão a ser vistas pelo público externo como estratégias para aumento da receita, ou pelo público interno como mecanismos para fundamentar a atribuição de prémios de desempenho principalmente a líderes e gestores.

## **2.6 Instrumentos de Gestão da Qualidade no Setor Público**

Nos últimos anos registaram-se importantes mudanças no contexto do funcionamento da administração pública portuguesa, ora ditadas pela nobre intenção de melhorar a prestação do serviço público e a qualidade de vida dos cidadãos, ora decorrentes de contextos de contenção e crise económica, que levaram à extinção de organismos públicos, fusões e transferências de competências, como sucedeu aquando do Programa de Restruturação da Administração Central do Estado, ou aquando dos vários momentos da reorganização administrativa do país, de que destacamos a extinção dos Governos Civis (que asseguravam algumas tarefas administrativas importantes na relação com o cidadão, como a emissão e renovação de passaportes, o licenciamento de atividades e a tramitação de atos no âmbito das contra-ordenações rodoviárias) e também o processo vulgarmente designado como “União das Freguesias”.

Independentemente das intenções ou necessidades reformistas, a discussão sobre o desempenho dos serviços públicos mereceu sempre bastante destaque entre os temas que preocupam o cidadão e a comunidade, o que se compreende pelo facto da carga fiscal induzir a noção de que devemos exigir e usufruir da melhor qualidade possível na prestação de um serviço público. Como refere Bilhim (2002, p.71) “não se aceita que

haja organizações bem posicionadas na sua *performance*, se não possuírem clientes/utentes e funcionários satisfeitos”.

No setor público, como refere Fonseca (2004) a qualidade surge cada vez mais como uma estratégia seguida pelos gestores e responsáveis dos serviços públicos, para implementarem uma cultura de melhoria contínua capaz de corresponder às expectativas do cidadão.

Apesar das dificuldades decorrentes das suas especificidades próprias, alguns modelos de gestão da qualidade já disseminados no sector privado, têm vindo a ser introduzidos no sector público. Devido à constatação desta realidade, surgiram modelos e técnicas inspiradas nos princípios da Gestão da Qualidade Total, particularmente o modelo de excelência EFQM<sup>1</sup>, as normas ISO 9000 e a CAF.

#### 2.6.1 As Normas ISO

As normas ISO (*International Organization for Standardization*) são uma compilação de padrões normativos internacionalmente reconhecidos como referenciais, destinados a tipificar requisitos de segurança, resistência, durabilidade, fiabilidade, entre muitos outros, que devem estar presentes no processo de produção de diversos artigos ou na prestação de serviços. Na sua essência são apenas normas, que representam o estado da arte e do conhecimento relativamente a determinados processos, mas a sua observância pode ser tornada obrigatória, através de instrumentos legislativos próprios que para tal remetam, os quais podem vincular um ou vários países.

A série de normas ISO 9000 diz respeito a sistemas de gestão da qualidade, os quais são aplicáveis às mais diversas áreas, desde o fabrico e produção até à prestação de serviços, sendo porventura as mais utilizadas mundialmente. Segundo António, Teixeira e Rosa (2007) foram já emitidas mais de 400.000 certificações em aproximadamente 150 países em todo o mundo.

Estas normas tiveram uma primeira edição conhecida por ISO 9000:1994 e foram mais tarde atualizadas através da edição ISO 9000:2000, que possui três partes:

---

<sup>1</sup> EFQM é um Modelo de Excelência criado em 1991 pela European Foundation for Quality Management, uma organização criada em 1988 pelos responsáveis de 14 grandes empresas europeias com o apoio da Comissão Europeia. Baseia-se num sistema de autoavaliação que pode ser utilizado por empresas privadas e por instituições públicas.



ISO 9000- Com os fundamentos e vocabulário da nova série;

ISO 9001- Com as exigências do sistema;

ISO 900- Com as linhas orientadoras para a implementação

Atualmente, a versão mais recente constitui o referencial normativo NP EN ISO 9001:2015, que é baseado em oito princípios de gestão da qualidade, procurando definir a forma como uma organização deve operar para atender aos requisitos de clientes e partes interessadas:

- Foco no cliente
- Liderança
- Envolvimento de pessoas
- Abordagem de processos
- Contexto organizacional
- Melhoria contínua
- Tomada de decisões baseadas em factos
- Raciocínio baseado na gestão do risco

A adoção de um Sistema de Gestão da Qualidade é segundo esta norma, uma decisão estratégica da Organização, tomada ao mais alto nível de decisão para servir um propósito específico e obter resultados.

Ao endereçar a capacidade de satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes, aumentar a sua satisfação através de um sistema de gestão e melhorar o desempenho global da Organização, a ISO 9001:2015 assenta no propósito fundamental da existência de uma Organização e adota uma abordagem por processos, que incorpora o ciclo PDCA de melhoria contínua, e integra o pensamento baseado em risco, permitindo não só a fidelização do cliente como também a competitividade da organização assente nos pilares da sustentabilidade.

A obtenção de uma certificação ISO 9001 ajuda as organizações a desenvolver e melhorar o desempenho, e ocorre após uma conclusão bem-sucedida de uma auditoria, destinada a comprovar e atestar o cumprimento da norma.

Nestes termos e como veremos a seguir, os princípios de gestão que constituem a estrutura das normas ISO 9001 são semelhantes à abordagem de gestão proposta pela CAF. No entanto, talvez devido ao facto desta última ser um instrumento assente na

autoavaliação, gratuito e adaptado à administração pública, está mais disseminado nos organismos públicos, pelo que atendendo ao propósito do presente estudo, lhe dedicaremos particular atenção.

### 2.6.2 A CAF

O modelo CAF (*Common Assessment Framework*) é uma ferramenta de autoavaliação da qualidade, desenvolvida na União Europeia a partir do modelo de excelência da EFQM, com o propósito de ser utilizada por todos os sectores da Administração Pública, sendo em Portugal designada como Estrutura Comum de Avaliação.

Segundo o manual desenvolvido pela DGAEP (2013), a Estrutura Comum de Avaliação é um modelo assente na filosofia TQM, estatuidando que os resultados de excelência no desempenho organizacional, cidadãos/clientes, pessoas e sociedade são atingidos através da liderança que conduz a estratégia e planeamento, as pessoas, as parcerias, os recursos e os processos.

Segundo o manual da DGAEP (2013), a abordagem holística da análise do desempenho organizacional proporcionada pela CAF, tem como objetivos principais:

- Introduzir uma cultura de excelência e os princípios da Gestão da Qualidade Total nas organizações da administração pública;
- Orientá-las progressivamente para um ciclo completo e desenvolvido de PDCA “Planear - Executar – Rever - Ajustar”;
- Facilitar a autoavaliação das organizações públicas com o objetivo de obter um diagnóstico e identificar ações de melhoria;
- Servir de ponte entre os vários modelos utilizados na gestão da qualidade, no setor público e privado;
- Facilitar o *benchlearning* entre organizações do setor público.

Ainda de acordo com o manual DGAEP (2013, p.10) “Estes princípios fazem a diferença entre as organizações públicas burocráticas tradicionais e a organização orientada no sentido da Qualidade Total”.

É de destacar que a CAF é uma ferramenta gratuita e está disponível para todo o setor público, assentando numa estrutura de nove critérios, conforme ilustrado na figura seguinte.

**Figura Nº 1:** Modelo CAF



Fonte: DGAEP (2013, p. 9)

Os cinco primeiros critérios, correspondem aos **Meios**, analisando o que a organização faz e como realiza as suas atividades para alcançar os resultados desejados e os quatro últimos, correspondem aos **Resultados**, ao nível dos cidadãos /clientes, das pessoas, da responsabilidade social e do desempenho-chave da organização.

Os critérios estão decompostos em 28 subcritérios, que constituem um elenco das principais questões a considerar quando se avalia uma organização, permitindo depois atribuir uma pontuação entre 0 e 100, de acordo com uma escala composta por 6 níveis.

A atribuição de pontuação visa habilitar uma organização empenhada em promover a sua autoavaliação, com a informação que lhe permitirá seguir para a implementação de ações de melhoria; medir o progresso da organização quando as avaliações sejam feitas com regularidade, desejavelmente com intervalos de dois anos; identificar boas práticas que resultem de pontuações elevadas nos critérios de Meios e Resultados; e ajudar a encontrar parceiros válidos com os quais seja útil aprender através da prática de *Benchmarking*.

O manual DGAEP (2013, p. 61) disponibiliza duas modalidades de pontuação, ambas com utilização do ciclo PDCA. O sistema de pontuação “clássico” que proporciona uma apreciação global de cada subcritério e o sistema de pontuação “avanzado” que permite pontuar individualmente cada fase do ciclo PDCA em todos os subcritérios, o que permite aferir se as ações são devidamente planeadas, executadas, revistas e ajustadas ciclicamente.

Importa ainda referir que o manual DGAEP (2013, p. 15) prevê que as organizações que aplicam a CAF possam ser recompensadas com o reconhecimento “*Effective CAF User*”, válido pelo período de dois anos e que abordaremos mais adiante neste trabalho.

Relativamente ao importante suporte de apoio que a CAF oferece aos organismos públicos que pretendam adotar a sua implementação, destacamos a existência do Centro de Recursos CAF, criado no EIPA<sup>2</sup> em Maastricht, na Holanda, o qual assegura a coordenação europeia, sendo o correspondente nacional da CAF em Portugal a DGAEP.

## **2.7 Utilizadores Registados no EIPA**

Na página web do EIPA, acessível em <http://caf.eipa.eu/3/108/&for=search> é possível efetuar pesquisas sobre os utilizadores da CAF registados naquele organismo europeu, podendo utilizar-se os filtros disponíveis para restringir a pesquisa consoante o alcance da análise pretendida. Através da conjugação do filtro dos países com o filtro do sector de actividade, mais concretamente o definido como “Police and Security” obtivemos<sup>3</sup> os dados que nos permitiram construir a tabela Nº 4, que apresentamos na página seguinte.

---

<sup>2</sup> Entidade responsável pela gestão da página web [www.eipa.eu/caf](http://www.eipa.eu/caf)

<sup>3</sup> Dados reportados a NOV2019

**Tabela Nº 4:** Registos “CAF USER” (entre parêntesis o número de organizações “Effective CAF User”)

<b>PAÍS</b>	<b>CAF USERS</b>	<b>POLÍCIA</b>
Áustria	108 (5)	3
Bélgica	345 (6)	11
Bulgária	39	1
Chipre	19	1
Croácia	7	0
República Checa	77 (1)	1
Alemanha	362 (4)	37
Dinamarca	250 (1)	4
Espanha	57	1
Estónia	20	0
França	31	1
Finlândia	143	34
Grécia	72	0
Hungria	316	66
Itália	(38)	0
Irlanda	6	0
Luxemburgo	14	0
Lituânia	35 (2)	1
Letónia	8	0
Malta	16 (4)	0
Holanda	7	0
Noruega	95	2
Portugal	233 (7)	19
Polónia	420	1
Roménia	56	0
Suécia	5	0
Eslovénia	82	5
Eslováquia	73 (9)	0
Turquia	12	0
Reino Unido	9	0
República Dominicana	87	0
China	2	0
Namíbia	2	0
Bósnia e Herzegovina	21	0
Montenegro	2	1
Suiça	31	3
República da Macedónia	18 (1)	0
Túnisia	3	0
Rússia	5	0
Sérvia	2	0
Islândia	13	0
Ucrânia	2	0
África do Sul	1	0
Equador	3	0
Kosovo	1	0
Brasil	4	0
Geórgia	2	0
Azerbeijão	1	0
Marrocos	1	0
Costa do Marfim	2	0
Perú	1	0
Egipto	5	0
Cabo Verde	5	0
Indonésia	3	0
Ilhas Fiji	1	0
<b>TOTAIS</b>	<b>3135 (77)</b>	<b>192</b>

Fonte: Elaboração própria

De acordo com estes dados, podemos verificar que existem actualmente um total de **3.135** organismos públicos registados como utilizadores. Considerando que esta é uma ferramenta exclusivamente destinada ao sector público e que pressupõe a realização de uma auto-avaliação, julgamos que se trata de um número expressivo. A título comparativo, podemos referir que o sistema de gestão da qualidade baseado na norma ISO 9001, que pode igualmente ser aplicada ao sector público mas está enormemente difundida entre o sector privado e empresarial, contabilizou em 2017 um total de **1.058.504** Certificados atribuídos<sup>4</sup> a organizações e empresas dos mais variados sectores e mercados, cuja procura de viabilidade económica e sobrevivência futura, exercerá naturalmente uma maior pressão pela busca da certificação da qualidade.

Os dados da tabela Nº 4 demonstram que Portugal está num grupo de países que contam com mais de 100 organismos registados como “CAF User”, juntamente com a Áustria, a Bélgica, a Alemanha, a Dinamarca, a Finlândia, a Hungria e a Polónia.

Relativamente ao sector de atividade, focando-nos em organizações Policiais/Segurança, verificamos que estas representam um número modesto de apenas **192** organizações entre o total de utilizadores registados. Por outro lado, podemos considerar que o pouco peso relativo deste número dá um maior significado ao esforço desenvolvido pelas respectivas organizações no sentido de implementarem e utilizarem uma ferramenta de gestão da qualidade, neste caso baseada na CAF, sendo de referir que Portugal conta com **19** organizações registadas, número apenas superado pela Alemanha, Finlândia e Hungria.

Relativamente ao caso português, importa referir que todas as organizações policiais registadas como “CAF USER” correspondem a Comandos, Departamentos ou Unidades Orgânicas da Polícia de Segurança Pública, o que denota o compromisso assumido com a implementação de um sistema de gestão da qualidade.

Por último, uma breve reflexão acerca do reconhecimento “Effective CAF USER”<sup>5</sup>, apenas detido por **77**<sup>6</sup> das 3.135 organizações registadas: o número diminuto

---

<sup>4</sup> De acordo com a última ISO Survey divulgada em agosto de 2018 e disponível para consulta no site <https://www.iso.org/the-iso-survey.html>

<sup>5</sup> Logotipo disponível em [https://www.caf.dgaep.gov.pt/media/Exemplo\\_Diploma\\_CAF\\_PEF.pdf](https://www.caf.dgaep.gov.pt/media/Exemplo_Diploma_CAF_PEF.pdf)

<sup>6</sup> Em Portugal, através de consulta ao site da EIPA em NOV2019, apenas existem **7** organizações.

pode explicar-se pelo facto do reconhecimento ser de natureza externa à DGAEP, ter carácter temporário (tem uma validade de dois anos) e representar custos para a organização, que terá que suportar uma auditoria necessária para a sua atribuição. Acreditamos que uma organização que conte com uma sólida experiência na utilização da CAF e pleno envolvimento na melhoria contínua dos serviços, não se deterá pela questão dos custos e procurará a seu tempo obter este reconhecimento, que poderá vir a representar para os organismos públicos o que o prémio Malcolm Baldrige representa para as empresas norte-americanas: um reconhecimento de alto nível pelo seu desempenho de excelência.

No entanto, a um nível de reconhecimento mais acessível para as organizações, a CAF prevê a atribuição da marca “Committed to Excellence”<sup>7</sup>, também abreviada como “C2E”, que permite às organizações demonstrarem um nível de envolvimento com a qualidade que vai além da mera declaração da sua existência, na medida em que após terem concluído uma auto-avaliação, se submetem a uma auditoria, conduzida por um avaliador formado pela APQ, que terá que comprovar a existência de “evidências de que foram desenvolvidas com sucesso no mínimo 3 ações de melhoria relevantes para a organização”. Julgamos também que os custos associados são aceitáveis (entre 2.430,0 € + IVA e 3.540,0 € + IVA)<sup>8</sup> atendendo a que uma vez obtido o reconhecimento, a organização figurará de forma permanente na listagem de entidades reconhecidas<sup>9</sup>.

Através de consulta à listagem mais recente disponibilizada no site da APQ, podemos constatar que em Portugal, mais de 50 organizações deram este passo, que consideramos uma demonstração clara do seu pleno envolvimento com a qualidade. De salientar também que a maioria das organizações apenas desencadeia o processo de reconhecimento uma única vez, figurando entre as exceções organismos como o Instituto de Informática - IP e o Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social – IP,

---

<sup>7</sup> Logotipo disponível em <http://www.apq.pt/servicos-e-projectos/efqm/#1465981982705-116c9543-f698>

<sup>8</sup> Em Portugal, este processo é conduzido pela APQ, com quem a DGAEP celebrou um Protocolo para esse efeito, conforme informação em <https://www.caf.dgaep.gov.pt/index.cfm?OBJID=5A528B49-1C30-433F-BA51-DE45EADD3586> sendo de referir que a gestão dos reconhecimentos se reporta aos níveis de excelência do modelo da EFQM, de quem a APQ é parceira.

<sup>9</sup> Salientamos que os reconhecimentos conferidos desde janeiro de 2018 são válidos por 3 anos, embora a listagem das entidades, a cargo da APQ, inclua todos os reconhecimentos alguma vez atribuídos.

que denotam assim uma preocupação acrescida em manter a validade do reconhecimento e uma forte motivação em ir subindo nos níveis existentes, tendo este último organismo já obtido o nível “Recognized for Excellence – 5 Estrelas”.

É de referir que os dois reconhecimentos acima referidos correspondem a dois níveis de excelência da EFQM, encerrando conceitos muito semelhantes. No entanto, no caso da EFQM acresce ainda no topo e como referem António, Teixeira e Rosa (2007) o Prémio Europeu de Qualidade (EQA), que apenas é atribuído a organizações que tenham vindo a atingir padrões de qualidade de classe mundial nos últimos cinco anos, o que implica que este reconhecimento vai muito para além do esforço individual desenvolvido por uma organização, na medida em que pressupõe uma comparação entre os melhores dos melhores, de entre organizações que há muito iniciaram a jornada em direção à excelência, com uma cultura de Qualidade verdadeiramente interiorizada e amadurecida.

Os prémios EQA da EFQM são atribuídos anualmente a organizações de excelência agrupadas em quatro categorias: empresas de grande dimensão, partes de empresas que operam como centros de custos, organizações do sector público e as pequenas e médias empresas (com menos de 250 trabalhadores).

## **2.8 Gestão da Qualidade na PSP**

A preocupação com a qualidade do serviço prestado poderá ser tão antiga quanto a própria organização, no entanto as primeiras referências expressas a Gestão da Qualidade remontam a 2002, quando o então dirigente máximo da PSP determinou, através do Despacho n.º 12/GDN/2002, a implementação de Círculos da Qualidade em todos os níveis da organização.

No seguimento deste Despacho as unidades e serviços foram instados a pronunciar-se e logo no ano seguinte foi criado um grupo de trabalho com a finalidade de apresentar propostas para racionalização e desburocratização de procedimentos, tendo sido elaborado um relatório com um conjunto de propostas, entre as quais a implementação de uma política de Gestão da Qualidade, sendo importante notar que já se apontava para a utilização do modelo CAF.



Um pouco mais tarde, já em 2010 o então dirigente máximo da PSP determinou a elaboração de uma Estratégia Organizacional da Qualidade na PSP, que deveria estar em sintonia com os princípios TQM, após o que se seguiu o processo de implementação da CAF no Comando do Porto e no Comando de Coimbra, que funcionaram como unidades piloto.

Decorria já o ano de 2015 quando foi publicado o Despacho 09/GDN/2015 que veio determinar, de forma faseada<sup>10</sup>, a implementação da qualidade em toda a restante estrutura orgânica da PSP, continuando a ter por base o modelo da CAF.

O desenvolvimento mais recente data de 2016, com a aprovação de uma norma interna (referência ASDDN/GEP/2016) que torna obrigatório o funcionamento em toda a PSP do agora designado Sistema de Gestão da Qualidade na Polícia de Segurança Pública (SGQ-PSP), que assenta no modelo CAF e tem por objetivo promover a melhoria contínua do seu desempenho organizacional. Esta norma interna determinou a elaboração de Manuais de Procedimentos em todos os departamentos policiais, a utilização de um logótipo específico em todos os documentos, alusivo ao SGQ-PSP e veio também fixar a estrutura orgânica do SGQ-PSP (assente num gabinete de coordenação nacional e na criação de gabinetes ao nível das unidades espalhadas pelo território).

Face ao anteriormente exposto, julgamos que todo o suporte documental de enquadramento e implementação da Qualidade na PSP, nos sugere a existência de um compromisso da gestão desta organização em acompanhar a modernidade e colocar a Polícia mais próxima do cidadão, pelo que importa agora recolher alguma informação que nos permita perceber até que ponto essa vontade e orientação estratégica da liderança foi transposta para a prática, procurando e identificando algumas evidências concretas da sua existência.

## **2.9 Evidências de Gestão da Qualidade na PSP**

A implementação da Gestão da Qualidade representa um importante desafio para as organizações e é necessário um grande esforço de adaptação à mudança, para que o

---

<sup>10</sup> No anexo ao Despacho 09/GDN/2015, foi calendarizada a implementação da qualidade em todas as unidades e serviços da PSP, a concretizar durante o período de 2015 a 2018.

esforço e o decurso do tempo se possam traduzir numa verdadeira mudança da cultura organizacional, enformando assim os princípios da melhoria contínua rumo à excelência.

Trata-se de um importante compromisso estratégico, cujos objectivos nem sempre são alcançáveis ou observáveis a curto prazo, pelo que sumariamente apresentamos as evidências mais claras e que com maior segurança nos permitem fazer uma associação a mudanças decorrentes da implementação da Gestão da Qualidade na PSP:

### 2.9.1 Gabinetes da Qualidade

Conforme já referido, o Despacho 09/GDN/2015 previa a implementação faseada do sistema de gestão da qualidade no dispositivo, o que veio efectivamente a suceder. Da experiência da implementação, resultou clara a necessidade de dotar as várias unidades de um Gabinete da Qualidade, que permitisse coordenar e garantir a desejável uniformidade de implementação da Gestão da Qualidade a nível local, bem como assegurar a ligação à entidade encarregue de assegurar a coordenação ao nível nacional (o Gabinete de Estudos e Planeamento da Direção Nacional). Existem actualmente 13 Gabinetes da Qualidade<sup>11</sup> criados por Despacho do Diretor Nacional, à medida que as várias unidades policiais foram avançando na implementação do processo, mais concretamente quando concluíram o primeiro Relatório de auto-avaliação e o respectivo Plano de Melhorias.

### 2.9.2 Manual CAF Adaptado ao Contexto Policial

O sistema de gestão da qualidade implementado é baseado no modelo CAF, verificando-se que nas unidades policiais que mais cedo trilharam este caminho, nomeadamente Porto e Coimbra, surgiam algumas dúvidas aquando do momento da auto-avaliação, que se prendiam essencialmente com a interpretação dos exemplos enumerados em cada subcritério do Manual CAF2013 da DGAEP. Como forma de

---

<sup>11</sup> Porto (Despacho 1/GDN/2014); Coimbra (Despacho 22/GDN/2014); Lisboa (despacho 6/GDN/2016); Leiria (Despacho 10/GDN/2017); Faro (Despacho 25/GDN/2017); Aveiro (Despacho 1/GDN/2018); Vila Real (Despacho 2/GDN/2018); Viseu (Despacho 3/GDN/2018); Setúbal (Despacho 4/GDN/2018); Santarém (Despacho 5/GDN/2018); Portalegre (Despacho 8/GDN/2018); Guarda (Despacho 22/GDN/2018); Castelo-Branco (Despacho 24/GDN/2018).

evitar dúvidas recorrentes entre as unidades que iriam futuramente implementar a gestão da qualidade, o Diretor Nacional da PSP determinou a criação de um grupo de trabalho<sup>12</sup>, que teve por missão analisar e adaptar os exemplos do Manual CAF2013 ao contexto policial, o que facilitou e garantiu a uniformidade dos posteriores exercícios de auto-avaliação a cargo das várias unidades de Polícia.

**Figura Nº 2:** Capa do Manual CAF 2013 Adaptado às FSS

### Estrutura Comum de Avaliação



Adaptado às Forças e  
Serviços de Segurança - PSP



Fonte: Digitalização efectuada pelo autor

### 2.9.3 Fichas de Procedimentos

A Polícia de Segurança Pública, à semelhança de outras Forças e Serviços de Segurança, conta com uma milenar herança da organização militar, que influencia ainda hoje vários aspetos do seu funcionamento, desde a dispersão e implantação territorial, estrutura orgânica dos serviços, hierarquia de comando e normativos internos. É nestes normativos internos que encontramos vertida a preocupação e empenho da liderança com o rigor e uniformidade de procedimentos, em contextos que vão desde a entrada em

---

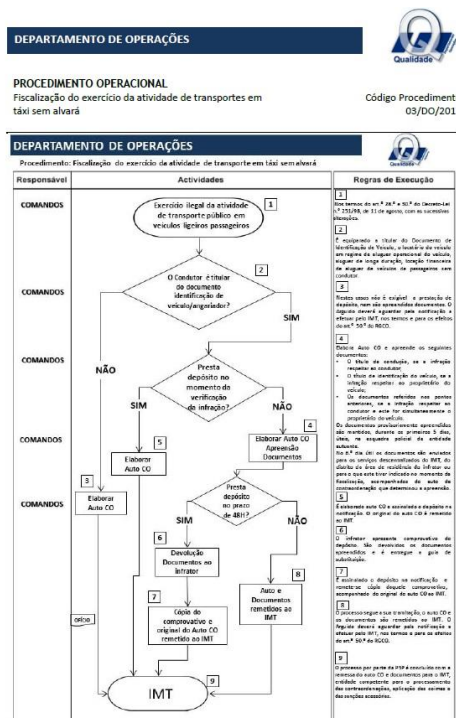
<sup>12</sup> Através do Despacho 9/GDN/2017, tendo o autor da presente dissertação integrado este grupo de trabalho.

vigor de normativos legais ao planeamento e acionamento de operações policiais no terreno.

Não raras vezes, os normativos internos incidem sobre realidades muito complexas, pelo que o rigor da sua abordagem resulta em documentos também complexos, que embora destinados a esclarecer e simplificar, obrigam a uma leitura e análise muito cuidada.

Procurando adaptar os seus normativos internos a novas abordagens de gestão, é possível encontrar Fichas de Procedimentos que materializam a filosofia da CAF, recorrendo a uma normalização documental que facilita a compreensão, identificando claramente o Departamento responsável, a matéria em apreço e principalmente, empregando uma esquematização gráfica, através de fluxograma, que define claramente os vários passos de determinado procedimento, permitindo por exemplo que um novo colaborador rapidamente o compreenda e assimile, o que se traduz normalmente em ganho de eficácia e eficiência para a organização, ao poupar tempo com abordagens do tipo *on job training* e eliminando também o risco de qualquer aprendizagem baseada em “tentativa e erro” em contextos sensíveis em que tais abordagens não são admissíveis.

**Figura Nº3:** Exemplo de Fluxograma



Fonte: Digitalização efectuada pelo autor

#### 2.9.4 Intranet

O desenvolvimento da atividade policial implica o acesso a grandes volumes de informação, desde logo todo o acervo legislativo que define e regulamenta a sua atuação, que essencialmente se estende do domínio processual penal, ao regime contraordenacional e administrativo.

O recurso às novas tecnologias de informação facilitou enormemente o acesso à informação, figurando a PSP entre as organizações que mais cedo tiveram que incorporar as novas tecnologias de informação no seu trabalho, tendo implementado há décadas redes próprias de comunicações e dados, que permitiam a comunicação em tempo real entre unidades policiais a nível nacional, incluindo a comunicação móvel com os meios policiais a operar no terreno.

A evolução acabaria por privilegiar a utilização de infraestruturas partilhadas em detrimento de redes e sistemas próprios, assentando hoje a comunicação rádio numa estrutura comum a vários organismos de proteção e socorro (SIRESP – Sistema Integrado de Redes de Emergência e Segurança de Portugal) e a comunicação de dados informáticos numa estrutura partilhada pelos organismos do Ministério da Administração Interna (RNSI – Rede Nacional de Segurança Interna) e que sumariamente viabiliza o acesso a dados informáticos num plano externo (via internet) e num plano interno (via intranet), sendo neste último que se encontram os servidores de acesso restrito, onde estão sedeados diversos repositórios de informação para uso exclusivo das Forças de Segurança.

Verificamos assim que a Gestão da Qualidade parece materializar uma decisão estratégica, na medida em que foi definida e implementada uma normalização da estrutura gráfica das páginas iniciais, de onde resulta que os vários comandos e unidades da PSP, de modo similar e com o mesmo destaque, exibam o repositório de informação referente a esta temática.

Figura Nº 4: Intranet do Comando de Aveiro



Fonte: Digitalização efectuada pelo autor

### 2.9.5 Protocolo PSP - DGAEP

O envolvimento da liderança de topo da PSP com a implementação de um sistema de Gestão da Qualidade, levou a assinar com DGAEP no dia 3 de janeiro de 2018, um Protocolo de Cooperação<sup>13</sup>.

Este Protocolo tem por objetivo assegurar o diagnóstico e a promoção da CAF, “comprometendo-se as duas organizações a criar sinergias e a promover a correta aplicação da CAF na PSP, num processo já iniciado pela instituição policial há alguns anos e que garante desta forma a sua consolidação”.

Este protocolo prevê as ações a realizar por ambas as entidades, nomeadamente um diagnóstico externo do processo de aplicação da CAF nas unidades/serviços da PSP, refletindo a preocupação com a adaptação do modelo CAF à realidade das organizações

<sup>13</sup> Divulgado em Newsletter da DGAEP, disponível para consulta em [https://www.caf.dgaep.gov.pt/media//enews\\_pt/01\\_2018/CAF\\_PT\\_eNews\\_01\\_2018.pdf](https://www.caf.dgaep.gov.pt/media//enews_pt/01_2018/CAF_PT_eNews_01_2018.pdf)

policiais, para que a experiência obtida possa ser também promovida e reproduzida noutras estruturas policiais, através da divulgação na Rede Europeia de Administrações Públicas.

## 2.10 Conclusão

A revisão da literatura existente acerca do tema, incluindo as experiências de Gestão da Qualidade dentro da própria organização PSP e em Polícias estrangeiras, fornece igualmente algumas pistas que podem revelar-se úteis para os gestores e para a organização objeto de estudo.

Começámos o nosso trabalho com uma breve reflexão acerca da evolução do conceito de qualidade, verificando que não existe uma definição única de qualidade, podendo o cidadão/cliente focar a sua atenção nas características intrínsecas de um produto (como a resistência ou a durabilidade dos seus componentes), no preço mais acessível, no preço mais elevado (muitas vezes associado à exclusividade da sua posse e não necessariamente à melhor qualidade intrínseca), ou até simplesmente no design ou aparência estética. Por essa razão, a voz do cliente é essencial para as organizações, pois basicamente permite adequar a conceção, fabrico e disponibilização dos produtos ou serviços às necessidades manifestadas.

Verificámos também uma substancial diferença quanto ao momento da construção mental da noção de satisfação do cliente, consoante estejamos a analisar o sector produtivo ou a prestação de serviços. Com efeito, no sector produtivo esta perceção é mais retardada, na medida em que a fiabilidade ou a resistência de um produto, só pode ser aferida com o decurso do tempo, já para não falar da assistência pós-venda ou da garantia do fabricante. Por oposição, na área da prestação de serviços, a satisfação do cliente tende a ser de consolidação imediata, muitas vezes logo no momento do atendimento telefónico, ou presencial nos serviços, sendo influenciada não apenas pela noção de eficácia e eficiência, mas também pela empatia, interesse, cordialidade dos funcionários ou até pelo aspeto e conforto das instalações. Assim, este é claramente um fator que deve merecer a atenção dos gestores de qualquer serviço público, onde se incluem naturalmente as organizações policiais.

Atento o grande espectro de competências de alguns serviços públicos, nomeadamente da PSP, verificámos que as abordagens da gestão baseadas na filosofia

TQM (gestão da qualidade total) permitem promover a melhoria contínua e a qualidade de uma forma holística, em todas as vertentes da sua atuação e não apenas nalgumas.

Verificámos que existem alguns trabalhos focados na gestão da qualidade na PSP, os quais nos demonstram que foram feitas algumas experiências de âmbito local com a utilização da ISO 9001, para nos anos mais recentes, se definir como caminho a opção pela utilização e implementação do modelo da EFQM/CAF a nível nacional. Um dos trabalhos consultados, sustenta que os custos de implementação do modelo da EFQM/CAF à PSP são perfeitamente aceitáveis, quando comparados com os custos que podem advir da inexistência da gestão da qualidade.

Finalmente, identificámos algumas evidências que apontam para a existência de um sistema de gestão da qualidade na PSP, começando pela constatação de que todas as unidades policiais portuguesas registadas no site da EIPA correspondem a Comandos da PSP; a existência de Gabinetes de GQ nos Comandos; a disponibilização de um repositório de informação relacionado com a GQ na intranet; o recurso a Fichas de Procedimentos com fluxogramas, para mais fácil transmissão e compreensão da informação; bem como a elaboração de um Manual CAF adaptado ao contexto policial, tendo por base o Manual CAF 2013, o que permite às várias unidades policiais disporem de exemplos especificamente trabalhados, para melhor compreensão dos critérios e subcritérios do modelo, relativamente aos quais são chamadas a atribuir determinada pontuação, no contexto das autoavaliações periódicas.



## CAPÍTULO 3

### ESTUDO EMPÍRICO

#### 3.1 Introdução

Este capítulo dedica-se ao estudo empírico realizado na PSP e pretende concretizar os objetivos específicos definidos na introdução. Para o efeito, dividimos o presente capítulo em 2 partes. Na primeira parte descreve-se o contexto da investigação e expõe-se e realiza-se a 1.<sup>a</sup> parte do estudo, a saber, a descrição, análise e interpretação de um conjunto de variáveis percecionadas pelas lideranças da PSP relativas à gestão da qualidade. Nesta parte, faz-se uso do modelo EFQM, enquanto metodologia internacionalmente reconhecida de avaliação das ações conducentes à excelência. Ainda na parte I, descreve-se a metodologia da investigação, amostra e recolha de dados.

Na 2.<sup>a</sup> parte do capítulo, apresentamos e especificamos um modelo de investigação que nos permite realizar o 3.<sup>o</sup> objetivo deste estudo. O modelo de investigação permitirá dissertarmos sobre os determinantes dos processos de melhoria contínua que conduzem à qualidade da prestação de serviço da PSP. Estes determinantes são as variáveis que contemplam o tipo de liderança, o *benchmarking*, a proximidade ao utente e a orientação para a formação enquanto variáveis explicativas. Deste modo, o modelo de investigação é submetido à verificação da consistência interna das escalas, antes da análise das correlações entre as variáveis e da regressão linear múltipla testando as hipóteses de trabalho formuladas.

## **I PARTE**

### **(I) 3.2 Contexto: Apresentação da Organização - A PSP**

Ao nível da segurança interna, Portugal está ainda organizado com base num modelo dual, contando com duas forças de segurança de âmbito nacional, a quem confia a prevenção criminal em sentido geral e a manutenção da ordem pública em sentido restrito.

Existem organismos que a Lei de Segurança Interna classifica como Serviços de Segurança (por exemplo a Polícia Judiciária, o Serviço de Estrangeiros e Fronteiras, o Serviço de Informações de Segurança) e outros ainda que em determinadas áreas muito específicas atuam como Órgãos de Polícia Criminal, com competências limitadas para investigação de determinados ilícitos (por exemplo a Autoridade de Segurança Alimentar e Económica, que atua exclusivamente na área dos delitos contra a economia e contra a segurança alimentar). No entanto, apenas existem em Portugal duas Forças de Segurança, que para além da sua condição de Órgão de Polícia Criminal, se distinguem pelo facto de deterem as competências e os meios necessários para garantir a manutenção da ordem pública e/ou a sua reposição, caso necessário.

Nos termos do art.º 272.º da Constituição da República Portuguesa e do art.º 1.º, da Lei n.º 53/2007, de 31 de Agosto da lei, a PSP é uma Força de Segurança com a natureza de serviço público dotada de autonomia administrativa, que tem como funções defender a legalidade democrática, garantir a segurança interna e os direitos dos cidadãos.

A PSP depende do membro do Governo responsável pela Administração Interna e a sua organização é única para todo o território nacional, conforme previsto na sua lei orgânica, importando ainda referir que a PSP prossegue os fins de segurança previstos na Lei de Segurança Interna<sup>14</sup> e as demais atribuições estabelecidas na sua Lei de Organização<sup>15</sup>.

Conforme resulta do enquadramento legal e da evolução histórica, a PSP é uma Polícia mais vocacionada para segurança das áreas urbanas, tendo à sua responsabilidade o policiamento de todas as cidades “Capitais de Distrito” e ainda as

---

<sup>14</sup> Previstos no art.º 1.º, da Lei n.º 53/2008, de 29 de Agosto.

<sup>15</sup> Lei n.º 53/2007, de 31 de Agosto, que aprovou a lei orgânica da PSP.

Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira, o que é assegurado através dos Comandos Territoriais.

**Figura Nº 5 :** Implantação territorial.

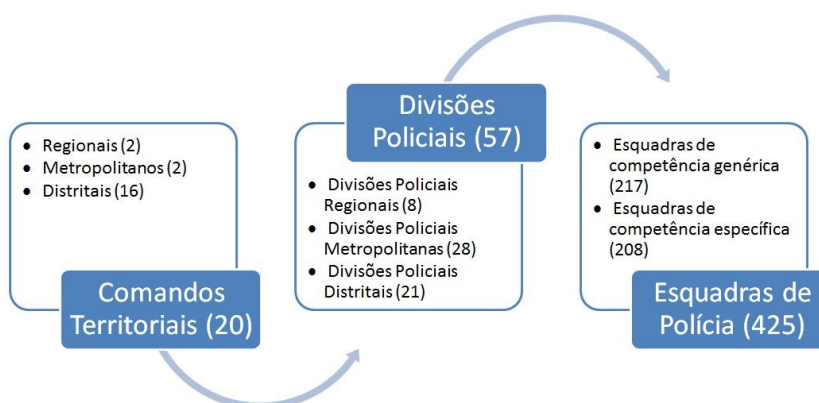


Fonte: Gabinete de Imprensa e Relações Públicas PSP

Para além dos 20 Comandos Territoriais, a PSP conta ainda com uma Unidade Especial de Polícia (que congrega as valências especializadas Corpo de Intervenção, Grupo de Operações Especiais, Corpo de Segurança Pessoal, Centro de Inativação de Explosivos e Grupo Operacional Cinotécnico) e com dois estabelecimentos de ensino (o Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna e a Escola Prática de Polícia).

Ao nível do território, os Comandos de Polícia enquadram as subunidades orgânicas Divisão Policial e Esquadra Policial.

**Figura Nº 6:** Orgânica territorial



Fonte: Gabinete de Imprensa e Relações Públicas da PSP.

Ao ilustrarmos esta orgânica territorial, pretendemos igualmente contribuir para uma melhor percepção do público-alvo a quem dirigimos a presente investigação, e que sumariamente corresponde aos trabalhadores que nestas unidades asseguram as funções de comando e direção.

### **(I) 3.3 Apresentação do Estudo Empírico**

O trabalho de investigação que pretendemos realizar tem por base o método científico. Sarmiento (2013, p. 7) define-o como sendo “um conjunto de normas que permitem produzir conhecimento.”, podendo este ser “completamente novo ou ser o desenvolvimento, a reunião ou melhoramento de um ou vários conhecimentos já existentes”.

Considerando a temática da nossa investigação entendemos desenvolver uma investigação científica quantitativa. Para a sua concretização, recorreremos à aplicação de um questionário dirigido às chefias/direção da organização, para de seguida analisar as respostas obtidas.

#### 3.3.1 Objetivos

Com este primeiro estudo pretende-se conhecer e avaliar a percepção das chefias relativamente a um conjunto de variáveis que medem o Sistema de Gestão da Qualidade, bem como avaliar o estado de arte das ações implementadas e/ou percebidas no âmbito da Gestão da Qualidade, aplicando para o efeito, o modelo CAF;

Considerando que o modelo CAF é baseado no modelo da EFQM e que essencialmente procura a excelência através da melhoria contínua do funcionamento dos serviços, começamos por descrever o modelo, para daqui propormos um conjunto de variáveis que possam medir e avaliar o desempenho do modelo na PSP.

#### 3.3.2 Metodologia Utilizada

A primeira fase do nosso estudo consistiu na pesquisa e recolha da bibliografia

nacional e estrangeira relacionada com a nossa temática, de modo a “conhecer o estado-da-arte sobre a investigação”, Sarmiento (2013, p.13), permitindo-nos contextualizar a utilização da ferramenta EFQM/CAF e em particular identificar as variáveis a considerar para o estudo empírico, devidamente enquadradas nos critérios CAF. Os estudos foram devidamente identificados e seleccionadas as variáveis a tratar.

Após esta análise qualitativa, o estudo centra-se numa análise quantitativa através da recolha de dados, recorrendo a um questionário de autopreenchimento composto por 81 questões de resposta fechada onde é pedido aos respondentes que indiquem o seu grau de concordância com as afirmações expostas, utilizando uma escala de *Likert* de 7 pontos, sendo que 1 significa discordo totalmente e 7 concordo totalmente. Previu-se, ainda, que o questionário tivesse a duração de cerca de 10 minutos.

O suporte electrónico do questionário consistiu no recurso à ferramenta *Google Forms*, que permite também ao público-alvo uma resposta mais cómoda ao elenco de perguntas considerado (Apêndice I) bastando a disponibilidade de um PC com acesso a internet, para aceder ao link de alojamento<sup>16</sup>, o qual foi remetido para o público-alvo através dos endereços de correio electrónico previamente obtidos, acompanhado de breve texto do autor para contextualização do estudo (Apêndice II).

Todas as respostas ao questionário electrónico foram automaticamente guardadas em suporte de folha de cálculo, permitindo a sua transposição directa para a ferramenta de análise (SPSS), sem necessidade da habitual intervenção humana de ler a informação no suporte de papel e digitar a mesma na ferramenta de análise, o que julgamos ser menos propenso a erros.

A ferramenta de análise utilizada foi o aplicativo SPSS, da IBM, na sua versão 23 destinada a sistemas operativos Mac OS, que através da estatística descritiva, nos permitiu fazer uma análise das médias das respostas obtidas.

---

<sup>16</sup>No Apêndice I disponibilizamos o Questionário integral em suporte papel, estando o correspondente suporte electrónico em <https://forms.gle/Uddhv4LH8W7AMeC1A>

### 3.3.3 Caracterização Sociodemográfica da Amostra

Quanto à seleção da amostra, utilizou-se uma técnica de amostragem não probabilística, atendendo a que sendo conhecido todo o universo de dirigentes da organização, o qual não é muito extenso, foi possível remeter a todos o questionário por nós elaborado, explorando o facto de todos os dirigentes disporem de uma caixa de correio eletrónico corporativa, o que permitiu também poupar tempo e recursos, através da escolha do suporte electrónico em detrimento do suporte em papel, aliando a preocupação com a preservação do meio ambiente e poupança de recursos, à maior celeridade e fiabilidade no tratamento das respostas, na medida em que se diminui a intervenção humana aquando do carregamento dos dados na ferramenta de análise.

O nosso universo é constituído por cerca de 1100 trabalhadores, a quem foi remetido o questionário, obtendo-se uma amostra de 166 respostas/questionários devidamente preenchidos (cerca de 15% do universo).

Na seguinte tabela, sintetizamos os dados que caracterizam a nossa amostra:

**Tabela Nº 5:** Caracterização da amostra.

<b>IDADE</b> (131 respostas)	20 a 30 anos	15
	31 a 40 anos	35
	41 a 50 anos	46
	51 a 60 anos	35
<b>SEXO</b> (166 respostas)	M	130
	F	36
<b>HABILITAÇÕES LITERÁRIAS</b> (166 respostas)	12 <sup>a</sup> Ano	13
	Licenciatura	93
	Mestrado	54
	Doutoramento	6
<b>CATEGORIA</b> (166 respostas)	Técnico Superior	12
	Subcomissário	19
	Comissário	68
	Subintendente	35
	Intendente	13
	Superintendente	17
	Superintendente-Chefe	2

Fonte: Elaboração própria.

### 3.3.4 Enquadramento: Modelo EFQM/CAF

O modelo CAF é um modelo dinâmico, que pressupõe a realização de uma autoavaliação por parte da organização, seguindo um elenco prévio de factores

agrupados num total de 9 critérios. Estes critérios estão interligados e influenciam-se mutuamente, conforme já referido no capítulo 2, podendo sistematizar-se da seguinte forma (segundo Manual CAF 2013): nos 5 critérios de meios, encontramos a Liderança, o Planeamento de Estratégia, as Pessoas, as Parcerias e Recursos e os Processos; nos 4 critérios de resultados, encontramos os resultados orientados para cidadãos/clientes, resultados das pessoas, resultados da responsabilidade social e resultados do desempenho-chave.

A autoavaliação é realizada em equipa, procurando as organizações reunir profissionais de várias áreas funcionais, consistindo o seu trabalho no preenchimento de uma grelha, em que relativamente a cada critério e seguindo os exemplos fornecidos no Manual CAF2013, se atribui uma pontuação maior ou menor, consoante se considere que a organização identifica mais ou menos evidências de seguir determinada prática (pontuação simples) ou desagregando essa prática nas 4 fases do ciclo PDCA, de modo a atribuir uma pontuação independente em cada uma das fases, o que habilitará a organização a fazer uma análise mais rigorosa do seu desempenho (pontuação avançada).

Analisando sumariamente cada um dos critérios, verificamos que pretendem focar-se nos seguintes aspetos fundamentais do funcionamento de uma organização:

**Liderança** – avaliar a orientação dada à organização e de que forma essa orientação desenvolve a sua missão, visão e valores;

**Planeamento e Estratégia** – avaliar a forma como a organização recolhe e analisa informação de gestão relevante e de que forma a utiliza no planeamento, avaliar como se processa a comunicação com todos os envolvidos aquando da implementação do planeamento e desenvolvimento da estratégia, bem como o planeamento, implementação e revisão da inovação e da mudança;

**Pessoas** – avaliar a forma como a organização planeia, gere e procura melhorar os recursos humanos, se o faz de forma transparente e em sintonia com o planeamento e estratégia, avaliar como se desenvolvem e utilizam as competências das pessoas, alinhando os objetivos individuais e organizacionais, bem como avaliar o envolvimento das pessoas, nomeadamente se existe diálogo, delegação de responsabilidades e preocupação com o seu bem-estar;

**Parcerias e Recursos** – avaliar se existem e como são geridas parcerias com outras organizações relevantes ou com os cidadãos/clientes, avaliar a forma como são geridos os recursos financeiros, o conhecimento, os recursos tecnológicos e os recursos materiais em geral;

**Processos** – avaliar como são identificados, concebidos e geridos os processos, bem como se existe preocupação com a sua inovação, de forma sistemática e envolvendo as partes interessadas, avaliar se são fornecidos bens ou serviços orientados para os cidadãos/clientes e coordenar os processos em toda a organização e entre esta e outras organizações relevantes;

**Resultados orientados para cidadãos/clientes** – avaliar o desempenho do esforço da organização, para que os bens e serviços vão efetivamente de encontro às expectativas, verificando se os dados objetivos disponíveis, nomeadamente relacionados com a qualidade de um produto (funcionalidade, durabilidade, boa relação qualidade/preço) ou a eficácia de um serviço (rapidez de resposta, simplicidade) correspondem à percepção subjetiva dos cidadãos/clientes. Este critério impõe assim a medição do desempenho propriamente dito, mas também a medição das percepções.

**Resultados das Pessoas** – avaliar o desempenho dos colaboradores e de que forma os seus resultados estão em sintonia com os objetivos da organização, permitindo também perceber se podem ser melhorados, por exemplo através de formação adequada, alimentando assim o critério “Parcerias e Recursos”, e/ou “Planeamento e Estratégia” materializando o conceito dinâmico que caracteriza o modelo EFQM/CAF. Por outro lado, avaliam-se igualmente aspetos de percepção das pessoas, nomeadamente a satisfação dos colaboradores com o trabalho e a sua motivação, pelo que este critério impõe também uma medição do desempenho propriamente dito e uma medição das percepções.

**Resultados de Responsabilidade Social** – avaliar o desempenho da organização no que concerne à adoção de medidas concretas que evidenciem uma preocupação com o meio ambiente, sustentabilidade, utilização ponderada dos recursos disponíveis, participação em campanhas de solidariedade ou ações destinadas a compensar a “pegada ecológica” (por exemplo uma organização que tenha necessariamente que utilizar maquinaria e veículos movidos a combustíveis fósseis, mas que procure compensar esse impacto através do plantio periódico de árvores e/ou



reflorestação de áreas ardidas). Por outro lado, avaliam-se igualmente aspetos de percepção, nomeadamente se a comunidade se apercebe desses esforços e se são positivamente encarados, pelo que este critério impõe também uma medição do desempenho e uma medição das percepções.

**Resultados do Desempenho-Chave** – avaliar se há um desempenho positivo da organização nas áreas que são a razão da sua própria existência e/ou que definem o seu “core business”, ou por outras palavras, as áreas de funcionamento que mais diretamente estão relacionadas com a sua missão. A avaliação dos resultados neste critério incide sobre dois planos: no externo focamo-nos nos impactos relativamente aos objetivos, ou seja se a organização está a caminhar na direção estabelecida ao nível estratégico, garantindo o seu crescimento e/ou a sobrevivência futura. No plano interno, este critério foca-se no nível de eficiência da organização, procurando perceber a que custo estão a ser alcançados os objetivos, recolhendo assim importante informação de *feedback* que permitirá introduzir correções ou ajustes, por exemplo ao nível do planeamento e estratégica, ou da gestão dos recursos.

### 3.3.5 Escalas e Variáveis para Medição dos Critérios CAF

As variáveis e respetivas escalas consideradas para construção do questionário foram obtidas através de pesquisa bibliográfica, especificamente dirigida a revistas científicas da área da gestão, por aqui encontrarmos os assuntos devidamente estudados, com a segurança da sua aplicação ter sido testada cientificamente e realizada em ambiente real.

A identificação dos autores e número de itens/perguntas é indicada na descrição sumária que se segue para cada variável, estando a identificação completa das respetivas publicações listada na Bibliografia deste trabalho.

Através desta revisão da literatura, seleccionámos um conjunto de variáveis e respetivas escalas, que se relacionam com os 9 critérios do modelo EFQM/CAF, para dessa forma estarmos habilitados a construir o nosso próprio instrumento de medida.

Assim, expomos as variáveis de medida e respetiva fonte para cada um dos critérios que conduzem as organizações à excelência.

As variáveis foram medidas com recurso a uma escala de Likert de 7 pontos, em que 1 significa “discordo totalmente” e 7 significa “concordo totalmente”.

#### 3.3.5.1 Critério Liderança

**Liderança Transacional** – Esta variável é composta por 5 itens/ perguntas que foram retiradas do trabalho de Waldeman, David et al., (2001) e pretende aferir se os respondentes se identificam com esta forma de liderança, que ao invés de procurar rupturas com anteriores práticas ou modelos de gestão, procura antes assegurar a “transação” de condutas com os colaboradores, em que observando o seu desempenho e conhecendo os objetivos da organização, se introduzem prontamente fatores de correção sempre que necessário e se incentiva positivamente quando algo já está a ser bem feito. É uma liderança que pressupõe negociação e comunicação com os colaboradores, para que estes percebam os seus ganhos individuais e os da organização, se fizerem o que é esperado.

**Envolvimento da Gestão de Topo** – Esta variável é composta por 5 itens/ perguntas que foram retiradas do trabalho de Douglas e Judge, (2001), que consideram que este é um fator crucial para implementação de qualquer estratégia ou modelo de gestão, em que não obstante a sua comprovada validade noutras organizações ou contextos, o seu sucesso dependerá muito da forma como os líderes máximos de uma organização se envolvam e exteriorizem no seu comportamento esse envolvimento. Os autores dão como exemplo uma ação de formação sobre uma área considerada vital, em que os Gestores de Topo estejam constantemente a chegar atrasados ou a ausentar-se durante a sua realização, o que terá como resultado a perda da sua credibilidade, passando os colaboradores a encará-la como apenas mais uma formação.

**Envolvimento da Gestão Executiva** – Esta variável é composta por 3 itens/ perguntas que foram retiradas do trabalho de Powell (1995), em que a ênfase é colocada não apenas no topo da organização, mas nas chefias em geral, procurando perceber de que forma as Lideranças conseguem transmitir eficazmente aos colaboradores da organização, a visão e a estratégia definidas pela Gestão de Topo. Atendendo à organização funcional e territorial da PSP, que já anteriormente abordámos, a medição desta variável pretende avaliar o envolvimento da gestão ao nível local, distinguindo-se

assim da anterior, referente à Gestão de Topo assegurada exclusivamente pela Direção Nacional.

#### 3.3.5.2 Critério Pessoas

**Motivação** – Esta variável é composta por 3 itens/ perguntas que foram retiradas do trabalho de Sujan (1986) e pretende aferir o sentimento de realização dos trabalhadores com a escolha de uma determinada profissão, bem como se este sentimento se alterou ao longo do tempo, considerando que poderá ter impacto no desempenho.

**Empowerment** – Esta variável é composta por 4 itens/ perguntas que foram retiradas do trabalho de Powell (1995), e pretende analisar a capacidade de uma organização para dotar os seus trabalhadores não apenas das ferramentas e instrumentos para a realização do trabalho, mas também do seu envolvimento na concepção e planeamento do trabalho, fomentando um sistema ativo de recolha e análise das suas sugestões.

**Autodeterminação** – Esta variável é composta por 3 itens/ perguntas que foram retiradas do trabalho de Spreitzer (1995), sendo analisado o modo como as organizações confiam aos seus trabalhadores a necessária autoridade e grau de autonomia, para realizarem convenientemente determinadas tarefas e ainda assim alcançarem os objetivos estabelecidos. Naturalmente que nem todas as organizações podem dar total liberdade e independência aos seus trabalhadores, sendo também este o caso da PSP, em que o quadro legal que enquadra o seu funcionamento visa acima de tudo que garantir, que por muito válidos que sejam os objetivos, terão que ser sempre alcançados na mais estrita observância da lei vigente, o que se consegue através da supervisão em vários níveis hierárquicos.

**Impacto Pessoal** – Esta variável é composta por 3 itens/ perguntas que foram retiradas do trabalho de Spreitzer (1995), em que é analisado o grau de impacto que as chefias podem produzir na realização do trabalho, ponderando a sua capacidade para influenciar as ações a desenvolver e o grau de controlo que detêm sobre os processos.

### 3.3.5.3 Critério Planeamento e Estratégia

**Gestão por Factos** – Esta variável é composta por 6 itens/ perguntas que foram retiradas do trabalho de Douglas e Judge (2001), sendo abordada esta modalidade de gestão que privilegia a análise de dados objetivos, em detrimento de percepções, tendências pessoais dos gestores, cópia ou imitação de práticas. É uma forma de gestão que está ligada à eficiência da comunicação e ao fluir da informação e que pressupõe também a existência de instrumentos de recolha permanente de dados e capacidade para os analisar.

**Comunicação** – Esta variável é composta por 5 itens/ perguntas que foram retiradas do trabalho de Ramus e Steger (2000) e pretendem aferir como os Gestores comunicam e criam condições para que a comunicação se processe, o que desejavelmente deverá ocorrer em ambos os sentidos, ou seja a informação viajar corretamente tanto dos gestores para os colaboradores, como destes para os gestores. Em certa medida, são avaliadas capacidades pessoais dos gestores, como a capacidade de interpretação e expressão na forma oral e escrita, permitindo também que numa organização madura, os gestores que tomem consciência das suas limitações e fragilidades, invistam um maior esforço pessoal de melhoria nessas áreas. É uma variável de grande importância para o funcionamento de qualquer organização e de especial importância quando se trata de uma estrutura hierarquizada e geograficamente dispersa como a PSP, em que cada nível hierárquico ou unidade territorial pode introduzir, ainda que inconscientemente, alterações significativas à informação original proveniente do nível estratégico (sentido descendente) ou omitir dados e informação que deveriam ser do conhecimento superior (sentido ascendente).

**Orientação para Treino** – Esta variável é composta por 5 itens/ perguntas que foram retiradas do trabalho de Douglas e Judge (2001) e incidem sobre a importância de ministrar formação inicial sobre Qualidade e outras áreas com ela relacionadas, como conhecimentos básicos sobre estatística e análise de dados, devendo esta ser uma preocupação da gestão sempre que pretenda implementar um sistema ou ferramenta de gestão da qualidade. Parte do princípio que a formação habilitará todos os intervenientes no processo com os conhecimentos necessários para fazerem o que é esperado e também o funcionamento geral do sistema, salientando ainda que o esforço não se resume à formação inicial, sendo necessária a formação contínua.

**Orientação para objetivos** – Esta variável é composta por 9 itens/ perguntas que foram retiradas do trabalho de Bhargava e Pradhan (2018) e pretendem aferir se os gestores centram os seus esforços na orientação das equipas de trabalho na direção dos objetivos traçados pela gestão de topo. Pressupõe uma ligação com as capacidades de comunicação do gestor e da sua habilidade para desenvolver e aplicar ideias inovadoras, que permitam melhorar tarefas centrais e garantir uma correta adaptação às mudanças e dificuldades que possam ir surgindo ao longo do percurso.

#### 3.3.5.4 Critério Parcerias e Recursos

**Benchmarking** – Esta variável é composta por 3 itens/ perguntas que foram retiradas do trabalho de Powell (1995), sendo analisado um modelo de gestão centrado na comparação com outras organizações e de que forma determinadas práticas que se tenham revelado bem sucedidas, podem ser adoptadas e implementadas, ainda que com adaptações. Segundo o estudo, o *benchmarking* pode ser conduzido partindo da simples pesquisa de boas práticas que tenham sido tornadas públicas por outras organizações, ou promovendo a observação “in situ” através da visita às mesmas, sempre que demonstrem essa disponibilidade para colaborar.

**Organização aberta** – Esta variável é composta por 4 itens/ perguntas que foram retiradas do trabalho de Powell (1995), sendo avaliada a capacidade de abertura de uma organização, tentando perceber de que forma procura promover a confiança e a transparência, bem como a busca incessante pela simplificação e desburocratização dos serviços, sendo também avaliadas práticas que fomentem o emprego de equipas de trabalho multidisciplinares, devidamente dotadas de autonomia e poder de decisão.

#### 3.3.5.5 Critério Processos

**Melhoria Contínua** – Esta variável é composta por 3 itens/ perguntas que foram retiradas do trabalho de Douglas e Judge (2001), sendo avaliada a forma como numa organização, os trabalhadores estão envolvidos na avaliação do seu próprio trabalho, para desse ponto de partida, poderem melhorar a qualidade do seu serviço e ainda se consideram a Qualidade como uma das suas responsabilidades, ao invés de assumirem

que essa será uma preocupação apenas da gestão e de alguns trabalhadores especializados. A Melhoria Contínua surge assim como a sinergia dos esforços individuais que levará a um incremento do desempenho da própria organização.

**Melhoria dos Processos** – Esta variável é composta por 3 itens/ perguntas que foram retiradas do trabalho de Powell (1995), sendo avaliada a forma como a sistematização da informação de suporte dos processos se constitui como uma mais-valia para simplificação da sua compreensão, se permite detetar dispêndios excessivos de tempo e recursos, criando assim condições para o seu emprego mais criterioso e racional, bem como se todo esse esforço se traduz ou não numa redução dos tempos de resposta ao cidadão/cliente.

#### 3.3.5.6 Critério Resultados das Pessoas

**Satisfação dos Trabalhadores** – Esta variável é composta por 3 itens/ perguntas que foram retiradas do trabalho de Zhou, J. & George, J. M. (2001), e visam aferir o grau de satisfação dos colaboradores com o trabalho desenvolvido numa organização, estando na prática também associada à motivação.

#### 3.3.5.7 Critério Resultados Orientados para Cidadão/Cliente

**Proximidade ao Utente** – Esta variável é composta por 3 itens/ perguntas que foram retiradas do trabalho de Powell (1995) e pretende avaliar a forma como uma organização envolve o utente no planeamento e conceção dos serviços, para melhor poder corresponder às suas expectativas, colocando assim um enfoque especial nas necessidades e expectativas do cidadão/cliente.

#### 3.3.5.8 Critério Resultados de Responsabilidade Social

**Responsabilidade Social** – Esta variável é composta por 7 itens/ perguntas que foram retiradas do trabalho de John, Qadeer, Shahzadi e Jia (2019) e pretendem avaliar se uma organização desenvolve o necessário esforço para aumentar o bem-estar dos seus colaboradores, do utente e da comunidade em geral. O foco é também colocado na

existência de práticas que revelem uma preocupação com aspetos que afetam o bem-estar geral, como a proteção do ambiente ou a poupança de recursos energéticos e de que forma essas preocupações integram a estratégia da própria organização.

#### 3.3.5.9 Critério Resultados do Desempenho-Chave

**Desempenho da Qualidade** – Esta variável é composta por 3 itens/ perguntas que foram retiradas do trabalho de Powell (1995), procurando aferir se uma organização está mais ou menos capacitada para medir o desempenho da qualidade, nomeadamente se recorre a métodos estatísticos e se utiliza tabelas e gráficos para medir e monitorizar a Qualidade. O autor considera que só é possível progredir numa determinada direção, se a todo o tempo soubermos onde nos encontramos, o que se materializa através da medição, análise e representação de forma simples, recorrendo sempre que possível a gráficos e tabelas que possam ser interpretados não apenas por gestores, mas também por todos os colaboradores.

### (I) 3.4 Apresentação dos Resultados

Importa nesta fase apresentar os dados globais das respostas às 81 perguntas do inquérito aplicado ao público-alvo desta investigação, as chefias e dirigentes da organização. Desta forma, na tabela Nº 6, na página seguinte, são apresentadas duas colunas com os resultados relativos às variáveis de estudo: a coluna dos Alphas de Cronbach, que mede a consistência interna da escala, e a coluna com as médias estatísticas (grau de concordância com as afirmações de cada uma das variáveis, numa escala de sete pontos) para cada uma das variáveis.

**Tabela Nº 6:** Dados globais do questionário.

<b>VARIÁVEL</b>	<b>ALPHA</b>	<b>MÉDIA</b>
Satisfação	0,88	5,81
Motivação	0,85	5,36
Impacto Pessoal	0,90	5,24
Auto-determinação	0,89	4,84
Orientação para Objetivos	0,87	5,78
Liderança Transacional	0,85	5,72
Comunicação	0,86	6,05
Envolvimento Executivo	0,84	4,58
Envolvimento Topo	0,92	4,53
Organização Aberta	0,88	3,89
<i>Benchmarking</i>	0,87	3,82
Melhoria dos Processos	0,94	3,69
Proximidade ao Utente	0,85	4,66
Melhoria Contínua	0,88	4,41
<i>Empowerment</i>	0,92	3,99
Gestão por Factos	0,93	3,55
Desempenho da Qualidade	0,92	3,45
Orientação para Treino	0,90	3,37
Responsabilidade Social	0,90	4,32

Fonte: Elaboração própria.

A tabela Nº 6 mostra-nos as variáveis objeto deste primeiro estudo e que têm como finalidade medir os nove critérios do modelo CAF/EFQM, conforme exposto no início desta Parte I, onde também indicamos as respetivas fontes e itens/escalas.

### 3.4.1 Discussão dos Resultados

A figura seguinte é o resultado final desta primeira parte da investigação e apresenta o modelo CAF/EFQM com as variáveis e resultados estatísticos relativos à média, que foram seleccionadas neste estudo para medir cada um dos nove critérios do modelo.

Após o modelo da figura Nº 7, passamos a analisar e discutir os resultados.



Figura Nº 7: Médias por variável agrupadas por critérios CAF.



Fonte: Adaptado do Manual CAF 2013.

### 3.4.1.1 No Critério Liderança

Através da análise das médias, verificamos que o critério Liderança tem uma média positiva, junto a 5 pontos. De entre as variáveis selecionadas neste critério da CAF, verificamos que a “Liderança Transacional” tem a média mais alta.

Assim, conclui-se que o envolvimento executivo e do topo é positivo e que a liderança é transacional. Esta modalidade de gestão privilegia a passagem dos valores e visão estratégica aos seus colaboradores e envolve-se nas tarefas dos seus colaboradores, estando atenta ao trabalho produzido e a fatores de ajuda e apoio, promovendo o reconhecimento do seu esforço quando seja devido.

Relativamente ao envolvimento do executivo e envolvimento do topo, verifica-se que, e apesar de apresentarem valores positivos, a liderança da PSP pode e deve ter maior contributo nos processos de comunicação e envolvimento, quer da política e estratégia, quer nas atividades mais operacionais, partilhando com os colaboradores o sentido da missão e objetivos institucionais e dando *feedback* nas questões mais práticas e operacionais do serviço, tentando, deste modo, alinhar a política com as ações e envolvendo os colaboradores no sentido de serviço público.

#### 3.4.1.2 No Critério Pessoas

Através da análise das médias, verificamos que o critério Pessoas tem uma média positiva, próxima de 5 pontos. De entre as variáveis selecionadas, verificamos que a Motivação e o Impacto Pessoal têm a média mais alta.

Assim, conclui-se que estes colaboradores se consideram motivados, tendo um sentimento de realização relativamente ao trabalho produzido; consideram que têm significativa influência e controlo sobre o seu trabalho; consideram que têm significativa autonomia relativamente ao modo de desenvolver o trabalho e que se sentem “empoderados” para a tomada de decisões e para a concepção e planeamento do trabalho. Atendendo a que a amostra do nosso estudo é composta pelas chefias da organização, estes resultados refletem o grau de autonomia e capacidade de influência inerente às funções de comando e direção, verificando-se que a direção de topo pode ainda evoluir relativamente ao “empoderamento”, atribuindo mais autonomia e capacidade de decisão a estas chefias.

#### 3.4.1.3 No Critério Planeamento e Estratégia

Através da análise das médias, verificamos que o critério Planeamento e Estratégia tem uma média positiva, acima dos 4,5 pontos. De entre as variáveis selecionadas, verificamos que a Comunicação se destaca pela média mais elevada e a Orientação para Treino apresenta a média mais baixa.

Assim, conclui-se que os respondentes consideram positiva a Comunicação, a Orientação para Objetivos e a Gestão por Factos na PSP. Por outro lado, carecerá de melhor análise, por registar uma média negativa de 3,37 pontos, a variável Orientação para Treino, na medida em que nos sugere que para os respondentes, esta será uma área a melhorar. É de referir que a orientação para treino, no contexto da Gestão da Qualidade, visa disponibilizar aos colaboradores os recursos necessários para ministrar formação nesta área, procurando que a mesma chegue a todos os colaboradores da organização, para que numa perspetiva abrangente, todos estejam habilitados com uma base comum de conhecimentos, que lhes permita interpretar dados básicos do desempenho, compreender o funcionamento global do sistema e em que medida podem contribuir individualmente para a melhoria contínua da organização, sendo ainda de

referir que a implementação de um programa de formação orientado para a Qualidade é normalmente interpretado pelos colaboradores como um sinal claro de compromisso, empenhamento e pleno envolvimento da direção de topo nesta matéria.

#### 3.4.1.4 No Critério Parcerias e Recursos

Através da análise das médias, verificamos que o critério Parcerias e Recursos tem uma média positiva, junto a 4 pontos. Nas variáveis selecionadas, verificamos que “*Benchmarking*” e “Organização aberta” registam valores muito aproximados de 3,82 e 3,89 respetivamente, o que embora positivo, nos sugere que existe ainda uma boa margem de progressão nesta área.

Com efeito, é vista como positiva a prática de *Benchmarking* nesta organização, reconhecendo-se também que a PSP faz trabalho de pesquisa de boas práticas, incluindo a visita ou verificação *in situ* a organizações e departamentos externos à organização, para conhecer as suas boas práticas, no entanto esta é uma área em que a direção da organização pode promover um maior investimento.

É igualmente positiva a percepção de que a PSP é uma organização aberta, reconhecendo-se o esforço de desburocratização que tem sido desenvolvido, a mais-valia representada pelo emprego de equipas de trabalho multidisciplinares com alguma autonomia e poder de decisão, bem como a consciência de que existe uma cultura organizacional de confiança e mais aberta, mas atendendo à média desta variável, existe ainda uma boa margem de progressão, facto que deverá ser também considerada pela direção estratégica da PSP.

#### 3.4.1.5 No Critério Processos

Através da análise das médias, verificamos que o critério Processos tem uma média positiva, acima de 4 pontos. De entre as variáveis selecionadas, verificamos que a “Melhoria Contínua” tem a média mais alta.

Assim, conclui-se que tanto a Melhoria Contínua como a Melhoria dos Processos são positivas, o que evidencia que, relativamente à primeira, os trabalhadores procuram constantemente melhorar a qualidade do seu serviço, acreditam que a

melhoria da qualidade é uma das suas responsabilidades e evidenciam esforço em avaliar o trabalho realizado de modo a procurar formas de prestar um melhor serviço. Relativamente à Melhoria dos Processos, embora positivo, o valor é mais modesto, existindo a percepção de que a compilação e tratamento da informação num Manual de Procedimentos, permite detetar tempos e custos despendidos em processos internos, reduzir os tempos de resposta ao cidadão/cliente e reduzir aspetos burocráticos. Este reconhecimento é de salientar, atendendo ao grande esforço que o tratamento dos procedimentos, a sua representação gráfica e compilação no Manual de Procedimentos representa para os colaboradores, que pese embora o acréscimo de trabalho e rigor exigido pela tarefa, é percepcionado como uma ferramenta útil. No entanto, o valor relativamente contido da média de respostas nesta variável, sugere que a PSP pode ainda evoluir mais nesta área da melhoria dos processos, pelo que a Direção de Topo poderá considerar este resultado como uma oportunidade, para promover uma reflexão acerca da atual metodologia de elaboração dos Manuais de Procedimentos, nomeadamente a utilização de procedimentos comuns e orientação do esforço do seu tratamento apenas para os que se distingam pela especificidade.

#### 3.4.1.6 No Critério Resultados das Pessoas

Através da análise das médias, verificamos que o critério Resultados das Pessoas tem uma média positiva, próxima de 6 pontos.

Assim, considerando a variável “Satisfação dos Trabalhadores” conclui-se que os colaboradores estão positivamente satisfeitos com o trabalho desenvolvido, denotam gosto pelo seu próprio trabalho e também gosto em trabalhar na organização. Este resultado positivo é de salientar, na medida em que sugere que uma organização pode manter o foco no público externo (cidadão/cliente), sem descurar a satisfação dos seus trabalhadores, corporizando abordagens mais recentes da gestão que consideram os recursos humanos como o mais importante activo de uma organização, que pode funcionar como uma das suas características mais diferenciadoras, na medida em que a tecnologia pode ser facilmente imitada e exportada, mas o talento e a criatividade humana levarão mais tempo a desenvolver.

É ainda de referir que as Pessoas enquanto critério de meios, podem deter todas as competências técnicas e académicas para realizar um trabalho de excelência, podem ter significativa flexibilidade e autonomia para o executar e até significativo controlo sobre o mesmo, mas é ao nível dos resultados que poderão revelar a sua satisfação com o trabalho, que a existir, desenvolve nos colaboradores um forte sentimento de pertença, que é crucial para a retenção de talento.

#### 3.4.1.7 No Critério Resultados Orientados para o Cidadão/Cliente

Através da análise das médias, verificamos que este critério tem uma média positiva, próxima de 5 pontos.

Assim, considerando a variável “Proximidade ao Utente” conclui-se que os colaboradores consideram que a organização procura ativamente estar próximo das expectativas do cidadão e que as considera e analisa para melhorar o serviço prestado, promovendo também o envolvimento do cidadão na concepção dos seus serviços.

Importa ainda referir que atendendo às atribuições legais da organização objeto de estudo, o esforço permanente em prestar um serviço cada vez melhor e mais orientado para o público, neste caso zelando pela segurança das pessoas e dos seus bens, constitui a razão de ser da sua própria existência, pelo que em nossa opinião, pode e deve ser desenvolvido um maior esforço relativamente a esta variável, de modo a que no futuro, esta organização que evidencia um compromisso com a melhoria contínua, possa atingir um resultado mais expressivo e que se aproxime tanto quanto possível dos sete pontos.

#### 3.4.1.8 No Critério Resultados de Responsabilidade Social

Através da análise das médias, verificamos que este critério tem uma média positiva, acima de 4 pontos.

Assim, conclui-se que existe a consciência de que a preocupação com a preservação do ambiente integra a estratégia da PSP e que contribuir para o bem-estar do cidadão/cliente, dos colaboradores e da comunidade é uma alta prioridade para esta organização. É consensual a ideia de que as ações de CSR (*corporate social*

*responsability*) surgiram primeiro na área da indústria, produção e fabrico de bens, como forma de compensar a comunidade pelo inevitável impacto, com maior ou menor intensidade, decorrente da sua existência e funcionamento. Atualmente porém, também as empresas e organizações prestadoras de serviços, incluindo as do sector público, procuram incluir as ações de responsabilidade social na sua estratégia, de modo a que a sua atividade diária reflita uma séria preocupação com o bem estar da comunidade e dos seus públicos internos e externos, pelo que consideramos que a PSP se pode evidenciar ainda mais nesta área, para que a perceção do esforço realizado se possa traduzir numa importante vantagem competitiva, não apenas no contexto do serviço público, mas principalmente no contexto das forças e serviços de segurança que compõem o sistema de segurança interna português.

#### 3.4.1.9 No Critério Resultados do Desempenho-Chave

Através da análise das médias, verificamos que este critério tem uma média negativa, que se fixa em 3,45 pontos.

Assim, conclui-se que relativamente a esta variável, os colaboradores que constituem a nossa amostra, consideram que há ainda uma significativa margem para progressão e melhoria. É no entanto de referir que esta variável se refere apenas à perceção dos respondentes relativamente à forma de medir e monitorizar o desempenho da qualidade, contemplando aspetos como a utilização de métodos estatísticos, o recurso a tabelas e gráficos para medir a qualidade e a necessidade de monitorizar os dados da qualidade em todas as áreas, o que sugere não ser suficiente dispor de dados do desempenho apenas em algumas áreas.

Tal como já havia referido Deming (1982, p. 13) ao fazer uma analogia com as estatísticas dos acidentes de viação, “os dados podem dizer-nos muita coisa sobre a quantidade de acidentes, mas não nos dizem como diminuir a sua frequência” sendo necessária uma intenção e uma ação direcionada às causas do problema, para o eliminar ou atenuar, o que em termos de funcionamento de uma organização, se exige ao papel da liderança. Reforçando esta ideia, o mesmo autor (1982, p. 57) refere que por vezes as tabelas de dados “não têm em consideração que a maioria dos problemas tem origem no

sistema” e não em falhas dos trabalhadores, salientando que a responsabilidade pela introdução de correções ao sistema é uma responsabilidade da liderança.

A este respeito, refira-se que existe grande consenso em torno da ideia de que a execução de um plano desafiante, que envolva esforço de continuidade e constância de propósito, deve assentar em instrumentos de medida que nos permitam a todo o momento verificar onde nos encontramos, o que já realizámos desde a partida e o que ainda nos será exigido até à meta. Estes instrumentos podem até revestir a forma de simples tabelas ou gráficos, mas serão indiscutivelmente úteis tanto em projetos de maior complexidade (como a gestão de um orçamento anual de funcionamento) como nos de menor complexidade (como a gestão da distribuição de artigos de economato).

É de salientar que a medição do desempenho da qualidade, pretende habilitar as chefias e gestores com o conhecimento que lhes permita interferir positivamente e com oportunidade na regulação do sistema, do serviço ou do sector a seu cargo, o que em períodos de crise se pode revelar uma tarefa muito difícil e até frustrante, na medida em que a introdução de algumas correções e melhorias depende da disponibilidade de recursos que simplesmente não são facultados, devido a restrições orçamentais.

Conclui-se, com a análise das médias das variáveis, que há critérios do modelo EFQM/CAF com valores animadores, como a Liderança, as Pessoas e os Resultados relativos às Pessoas, indicando um caminho já trilhado a favor da qualidade e excelência organizacional.

Podemos também verificar que alguns critérios do modelo têm variáveis com médias mais baixas, por exemplo a medição do desempenho da qualidade e a orientação para treino, que indicam que há um caminho ainda por percorrer para a melhoria da qualidade.

Importa ainda referir, em jeito conclusivo, que a qualidade é um processo contínuo de melhoria, e nesse processo, há que inventariar e estabelecer prioridades de ação, alocar recursos, comunicar e medir o resultado de todo o esforço realizado.

## **II PARTE**

### **(II) 3.5 Introdução**

Concluída a primeira parte do nosso estudo, em que analisámos as percepções das lideranças relativamente à aplicação na PSP de um modelo de Gestão da Qualidade baseado na EFQM/CAF e o seu estado de implementação, iremos nesta segunda parte, apresentar o modelo de investigação que determine e explique o processo de melhoria contínua, de modo a retirar ensinamentos para as práticas de Gestão da Qualidade no contexto da PSP.

Quanto à abordagem de investigação, é adotada uma abordagem dedutiva, na medida em que se constrói um modelo conceptual a partir do que foi lido e analisado aquando da revisão da literatura, daqui resultando os objetivos e as hipóteses de investigação.

### **(II) 3.6. Objetivos e Hipóteses de Trabalho**

Reportando-nos à revisão da literatura que levámos a cabo, é nosso objetivo nesta parte do trabalho propor um modelo de investigação que determine e explique o processo de melhoria contínua.

Assim, considerando as especificidades de funcionamento da Polícia de Segurança Pública e a revisão da literatura efetuada, temos agora por objetivo levantar algumas hipóteses de trabalho que permitam esclarecer o processo de melhoria da qualidade na PSP. Para o efeito, iniciamos com uma breve exposição da importância da melhoria contínua na obtenção de ganhos de qualidade.

#### **3.6.1 A Melhoria Contínua**

Constatamos que o conceito de Melhoria Contínua foi evoluindo ao longo dos tempos, destacando a abordagem inicial de Deming (1982), que referia tratar-se genericamente de um conjunto de iniciativas de melhoria destinadas a aumentar o sucesso e a diminuir as falhas.



Mais tarde, o movimento TQM veio colocar o foco da Melhoria Contínua no incentivo à criatividade e na procura da inovação. Douglas e Judge (2001) referem-se a uma relação entre melhoria do desempenho da organização e a melhoria contínua, atendendo a que esta última é uma prática TQM que se foca na análise do trabalho produzido, de modo a procurar formas de prestar um melhor serviço.

Nos anos mais recentes, encontramos referências a uma cultura de melhoria contínua, como referem Bhuiyan e Baghel (2005, p.761) que dizem tratar-se de “uma cultura sustentada de melhoria, dirigida à eliminação do desperdício em todos os sistemas e processos de uma organização e que envolve o esforço de todos”.

Considerando um determinado ponto de partida, atendendo à perspectiva sistémica do modelo EFQM/CAF, em que todas as fases do processo se influenciam mutuamente e são interdependentes, sempre que uma organização consegue identificar áreas mais vulneráveis e que por esse motivo carecem de ajustes, está simultaneamente a promover a melhoria contínua e a caminhar no sentido de um melhor desempenho ou performance global. Na verdade, essa organização está a percorrer o ciclo de PDCA (Planear, Fazer, Verificar e Ajustar) que criado por Shewhart e popularizado por Deming, está hoje ainda presente no instrumento CAF e que permite às organizações melhorarem através da aprendizagem e da inovação dos seus processos.

Quanto às metodologias mais conhecidas e que desenvolvem o conceito básico de Melhoria Contínua, como também abordadas por Bhuiyan e Baghel (2005), destacamos as seguintes: Lean Manufacturing (em que se procura a melhoria através da simplificação dos processos, como o fez Henry Ford com a linha de produção em série); Six Sigma (em que se procura uma diminuição radical da ocorrência de falhas, através de métodos estatísticos de análise), ou metodologias híbridas, que são na verdade uma combinação das já referidas, como a Lean Six Sigma (em que se procura uma combinação de vantagens, nomeadamente o aumento da produtividade associado ao fabrico em série e a eliminação de desperdícios através da análise estatística da ocorrência de falhas), todas estas mais vocacionados para a área da produção.

Procurando centrar a nossa atenção nos serviços públicos, no que concerne a metodologias, ferramentas e instrumentos mais adequados para promover a melhoria contínua, encontramos o Balanced Scorecard de Robert Kaplan e David Norton, que consiste na tradução dos objetivos da organização para medidas, metas e iniciativas nas

áreas financeira, da satisfação do cliente, dos processos internos e do crescimento; O SERVQUAL, que mede a qualidade do serviço baseando-se nas expectativas do cliente em contraponto com a percepção que esse mesmo cliente tem em relação ao serviço que recebeu; a ISO 9001 e o modelo CAF/EFQM, já abordados no capítulo dois deste trabalho e que assentam num guião pré-estabelecido de aspetos organizacionais, como a liderança, o planeamento e os meios, entre outros, que permitem a um serviço público avaliar o seu próprio desempenho e ter uma noção dos seus pontos fortes e fracos e dos aspetos a melhorar.

Como destacou Bhuiyan e Baghel (2005, p.769) “atingir os resultados esperados com a Melhoria Contínua implica a introdução de mudanças organizacionais a vários níveis” sendo também “genericamente aceite que a Melhoria Contínua e a Gestão da Qualidade andam de mãos dadas, na medida em que ambas procuram atingir a excelência através da implementação de melhorias.

### 3.6.2 *Benchmarking* e Melhoria Contínua

Rui Branco (2008, p.160) refere que o *Benchmarking* “consiste na avaliação de um determinado produto ou serviço líder, ou estratégia de uma organização, de modo a obter informação para projetos de melhoria” destacando ainda que como técnica de melhoria contínua, “pode ser usado na fase de conceção do produto/serviço ou durante fases mais avançadas do ciclo de vida, no âmbito de projetos de melhoria do desempenho”, associando assim a prática do *Benchmarking* a uma intenção de promover a melhoria contínua e a melhoria do desempenho.

Thomas Powell (1995) analisou a relação entre a adoção de práticas de gestão, entre as quais o *Benchmarking* e a sua relação com o desempenho. Neste artigo, Powell refere também a existência de outros estudos científicos que analisam essa relação, salientando como um dos mais citados o *International Quality Study* da American Quality Foundation, que se debruçou sobre a performance de 500 grandes empresas do ramo automóvel, informática, banca e saúde, nos Estados Unidos da América, Alemanha e Japão e que concluiu pelo impacto positivo das práticas TQM no desempenho das empresas.

Elmuti e Kathawala (1997) debruçando-se sobre o mesmo assunto, referem no seu estudo que o *Benchmarking* é uma ferramenta para as organizações utilizarem na procura incessante da excelência, tendo analisado a relação entre a sua utilização e o possível impacto na melhoria contínua de uma organização.

Nestes termos, foi formulada a seguinte hipótese:

***H1: O Benchmarking está relacionado positivamente com a Melhoria Contínua;***

### 3.6.3 Proximidade ao Utente e Melhoria Contínua

Thomas Powell (1995) debruçou-se sobre a relação entre o esforço desenvolvido por uma organização no sentido de estar mais próximo do cliente e o impacto que esse esforço poderia ter no desempenho e na melhoria contínua.

Savolainen (1999) ao estudar os Ciclos de Melhoria Contínua, procurou verificar se a orientação para o cliente seria uma das bases de suporte desse processo e em que medida a satisfação do cliente poderia ser entendida como principal dimensão da Gestão da Qualidade numa organização.

Scott, Gail (2001, p.83) ao debruçar-se sobre a voz do cliente (VOC – *Voice of Customer*) procurou identificar as ações a desenvolver pelos dirigentes, nas quais incluiu o envolvimento dos seus colaboradores na identificação dos clientes internos e externos da organização, de modo a identificar o que mais interessa para determinados grupos, através de respostas a questões simples e diretas como “o que pretende e precisa mais quando se dirige ou contacta os nossos serviços?”, “o que precisamos nós de fazer?”, “o que seria necessário para realmente o impressionar?”, para depois transformar as respostas em expectativas dos clientes quanto ao serviço a prestar.

Ao estudar a eficácia das práticas TQM no sector produtivo, entre as quais o foco nas expectativas do cliente, Terziovski (2006) procurou também verificar se existia uma relação entre a satisfação do cliente e a produtividade e até que ponto uma abordagem de gestão que procurasse corresponder a ambas, contribuiria para o desenvolvimento de uma cultura de melhoria contínua na organização.

Gunasekaran, Arunachalam e Kumar (2006) investigaram se a falta de compreensão acerca das necessidades dos clientes entre vários grupos de pessoas, poderia ser a razão para que um produto não correspondesse ao esperado, tendo proposto a criação de uma ferramenta de recolha de informação através da internet, capaz de alimentar também a rede de fornecedores com a informação das expectativas dos clientes. O estudo foi conduzido numa empresa e procurou determinar se a “voz do cliente” poderia conduzir à melhoria contínua, se fosse integrada em todas as fases do processo, desde o fornecimento da matéria prima, à conceção e design, ao fabrico e à comercialização.

Oakland, J. e Oakland S. (1998) investigaram se o esforço intensivo de colocar o foco no cliente, por parte de uma empresa vencedora do prémio Baldrige de 1996 (ADAC Laboratories) teria contribuído para a implementação sistemática da melhoria contínua em todas as áreas de ação, bem como se tal implementação terá provocado algum impacto nos lucros.

Nestes termos, foi formulada a seguinte hipótese:

***H2: A Proximidade ao Utente está relacionada positivamente com a Melhoria Contínua;***

#### 3.6.4 Liderança Transacional

Waldeman et Al. (2001) debruçam-se sobre a importância do envolvimento das chefias e o impacto que isso poderia provocar no desempenho global da organização, tentando dar resposta à questão da liderança transacional dos CEO poder estar relacionada com a performance organizacional e com a melhoria contínua. Estes autores identificam também outros estudos que se debruçam sobre esta relação, como o de Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam (1996) que centraram a análise dessa relação entre dois estilos de liderança: a transacional e a transformacional.

Também Laohavichien, Fredendall e Cantrell (2009) se debruçaram sobre a influência da liderança transacional e da liderança transformacional na melhoria contínua e na Qualidade dos bens e serviços por parte das organizações. Num inquérito

dirigido a gestores nos Estados Unidos da América, procurou medir-se o impacto destas formas de liderança na melhoria contínua, começando por analisar se as mesmas estariam ou não presentes em organizações bem sucedidas, para depois estabelecer que relação de impacto teria cada uma destas formas de liderança na melhoria contínua de uma organização.

Berson e Linton (2005) abordaram igualmente a relação entre diferentes estilos de liderança, entre os quais a Transaccional e a existência de uma cultura de qualidade e busca da melhoria contínua, num estudo empírico com 511 engenheiros que trabalhavam na área de pesquisa e desenvolvimento de uma firma de telecomunicações.

Nestes termos, foi formulada a seguinte hipótese:

***H3: A Liderança Transaccional está relacionada positivamente com a Melhoria Contínua;***

### 3.6.5 Orientação para Treino/Formação e Melhoria Contínua

No mundo do trabalho, é consensual a ideia de que o conhecimento é essencial para a produção de resultados de qualidade nas mais diversas áreas. No entanto, a formação de base, ainda que altamente especializada e atestada por grau académico nem sempre é suficiente, na medida em que não constitui uma garantia quanto à obtenção de resultados, ou de sustentação de bons resultados ao longo do tempo. Surge assim um importante espaço a ser preenchido pela formação contínua, com periodicidade mais ou menos regular e através de várias abordagens possíveis, como o “aprender fazendo” (*on job training*), a formação clássica em sala de aula, ou tirando proveito das novas tecnologias, através da realização de acções de formação em plataformas de *e-learning*, ou a participação em *webinars*.

Douglas e Judge (2001) debruçaram-se sobre a adoção de práticas de gestão TQM e de que forma o seu maior ou menor grau de efetiva implementação, se traduzia numa vantagem competitiva, entre as quais a orientação para treino/formação, procurando determinar se estas teriam algum impacto na performance.

Bessant et al. (1994) referem que a Melhoria Contínua é cada vez mais encarada como complemento das práticas de gestão centradas na inovação. Embora simples de definir, o esforço para atingir e manter sustentadas no tempo as práticas de Melhoria Contínua é exigente e desafiante, tendo os autores do estudo procurado determinar quais as áreas que deviam merecer uma maior atenção, entre as quais abordam a formação contínua dos colaboradores e o impacto que esta poderá ter na Melhoria Contínua.

No que concerne à orientação para o treino e aprendizagem, merece particular destaque no contexto do movimento TQM e da metodologia da EFQM/CAF, o “aprender com os erros”, na medida em que essa abordagem pressupõe a existência de mecanismos de monitorização e a vontade de introduzir correções, podendo assim existir uma ligação ao processo de Melhoria Contínua.

Julien (2008) analisou as vantagens representadas pela aprendizagem em grupo em ambiente laboral, em detrimento da aprendizagem assente na correcção de erros individuais dos trabalhadores, estudando o impacto que essa abordagem poderia ter no desempenho e melhoria contínua.

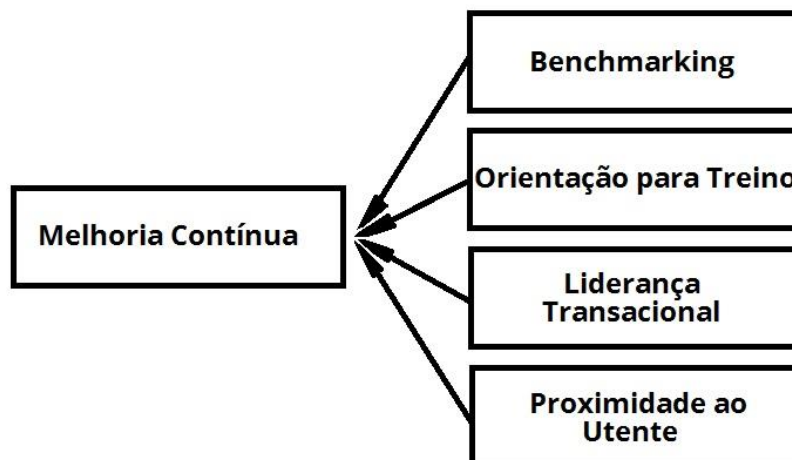
Nestes termos, foi formulada a seguinte hipótese:

***H4: A Orientação para Treino está relacionada positivamente com a Melhoria Contínua;***

## **(II) 3.7 Modelo Concetual de Investigação**

Apresentamos de seguida o nosso modelo concetual de investigação, derivado das hipóteses de trabalho formuladas:

**Figura 8:** Modelo Concetual de Investigação.



$$Y \text{ Melhoria Contínua} = B_1 X1 \text{ Benchmarking} + B_2 X2 \text{ Orientação para Treino} + B_3 X3 \text{ Liderança Transacional} + B_4 X4 \text{ Proximidade ao Utente} + \mu$$

Fonte: Elaboração própria.

### **(II) 3.8 Metodologia**

Seguida a metodologia indicada no início deste capítulo, nesta parte do estudo elaborou-se um modelo de investigação que identificasse as determinantes da melhoria contínua. Após a recolha da informação, através da aplicação do questionário de perguntas fechadas, procedeu-se ao tratamento de dados com recurso à ferramenta SPSS. Segue-se depois a verificação das qualidades psicométricas do instrumento de medida, através da Análise Fatorial e Alfas de Cronbach, bem como a Análise das Correlações e a Análise da Regressão Linear Múltipla.

As variáveis e respetivos itens de medida foram previamente validadas e obtidas através da pesquisa bibliográfica de estudos científicos.

### **(II) 3.9 Análise Psicométrica do Instrumento de Medida**

A verificação das qualidades psicométricas assume-se como um requisito, baseado em técnicas e em pressupostos teóricos, que nos permitirá validar o modelo apresentado e a subsequente interpretação dos seus resultados.

### 3.9.1 Análise Fatorial

A análise fatorial compreende um conjunto de técnicas multivariadas que tem como objetivo encontrar a estrutura subjacente numa matriz de dados e determinar o número e a natureza das variáveis independentes (fatores) que melhor representam um conjunto de variáveis observadas, ou dependentes, Brown (2006).

As variáveis observadas “pertencem” a um mesmo fator quando partilham uma variância em comum, ou seja são influenciadas pelo mesmo construto subjacente, Brown (2006).

Recorremos ao método da Análise de Componentes, o qual é também de utilização mais comum em estudos empíricos (*Principal Component Analysis - PCA*) e consiste num procedimento matemático que utiliza uma transformação ortogonal (ortogonalização de vetores) para converter um conjunto de observações de variáveis possivelmente correlacionadas, num conjunto de valores de variáveis linearmente não correlacionadas, chamadas de componentes principais.

De seguida, apresenta-se a Matriz de Componentes:

**Tabela N° 7:** Matriz de componentes.

FATORES	COMPON 1	COMPON 2	COMPON 3	COMPON 4	COMPON 5
LT1	,686				
LT2	,674				
LT4	,741				
LT5	,713				
BM1		,715			
BM2		,719			
BM3		,722			
MC1			,743		
MC2			,718		
MC3			,797		
OT1				,654	
OT2				,717	
OT3				,753	
OT4				,743	
OT6				,767	
PU1					,694
PU2					,737
PU3					,749

Fonte: Elaboração própria.

Nesta tabela temos a solução encontrada pela análise fatorial para cada umas das variáveis do estudo, parte II. Os valores indicam o grau de correlação entre itens e a variável de medida.



Recorremos ainda ao método de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) que consiste na determinação de um índice, calculado através do quadrado das correlações totais dividido pelo quadrado das correlações parciais, das variáveis analisadas (Field, 2005). O seu valor pode variar de entre 0 (zero) e 1 (um) e como regra para interpretação dos índices de KMO, valores menores que 0,5 são considerados inaceitáveis, valores entre 0,5 e 0,7 são considerados medíocres; valores entre 0,7 e 0,8 são considerados bons; valores maiores que 0,8 e 0,9 são considerados ótimos e excelentes, respetivamente, como refere Hutcheson & Sofroniou (1999).

Os índices de KMO do nosso estudo apresentam-se na seguinte tabela:

**Tabela Nº 8:** Índices KMO.

FATORES	KMO
LT1	0,81
LT2	
LT4	
LT5	
BM1	
BM2	0,70
BM3	
MC1	
MC2	0,74
MC3	
OT1	0,84
OT2	
OT3	
OT4	
OT6	
PU1	
PU2	0,67
PU3	

Fonte: Elaboração própria.

Assim, encontramos a Liderança Transacional e a Orientação para Treino com valores considerados ótimos, o *Benchmarking* e a Melhoria Contínua com valores considerados bons e apenas na variável Proximidade ao Utente obtemos um valor abaixo do bom.

### 3.9.2 Alphas de Cronbach

Para avaliar a consistência interna das escalas procedeu-se à determinação do Alpha de Cronbach das variáveis em estudo. O Alpha de Cronbach varia entre 0 e 1, sendo que valores entre 0,6 e 0,7 revelam uma consistência interna aceitável, valores

superiores a 0,8 traduzem uma consistência boa e valores superiores a 0,9 refletem uma consistência muito boa (Malhotra 2006).

Conforme se pode observar na tabela Nº 9, a variável Orientação para Treino apresenta uma consistência interna muito boa e as restantes apresentam uma consistência boa. É de salientar portanto, que nenhuma variável apresenta consistência meramente aceitável ou abaixo de aceitável.

**Tabela Nº 9:** Alphas de Cronbach.

VARIÁVEL	PERGUNTA/ITEM	ALPHA
Liderança Transacional	LT1- Eu tomo medidas quando são cometidos erros.	0,85
	LT2- Eu destaco o que as pessoas terão como retorno quando fazem o que é necessário.	
	LT4- Eu sublinho as irregularidades, exceções, ou desvios em relação ao esperado.	
	LT5- Eu dirijo palavras de incentivo e/ou louvores pelo bom trabalho.	
Benchmarking	BM1- A PSP tem em funcionamento um programa de <i>benchmarking</i> e/ou <i>benchlearning</i> .	0,87
	BM2- A PSP faz trabalho de pesquisa de Boas Práticas noutras organizações.	
	BM3- A PSP visita outras organizações ou outros departamentos para conhecer as suas Boas Práticas.	
Melhoria Contínua	MC1- Os colaboradores da PSP tentam melhorar a qualidade do seu serviço.	0,88
	MC2- Os colaboradores da PSP acreditam que a melhoria da qualidade é uma das suas responsabilidades.	
	MC3- Os colaboradores da PSP avaliam o trabalho realizado de modo a procurar formas de prestar um melhor serviço.	
Orientação Para Treino	OT1- É ministrada formação relacionada com a Qualidade aos colaboradores em geral.	0,90
	OT2- É ministrada formação relacionada com a Qualidade a dirigentes e supervisores.	
	OT3- É ministrada formação básica sobre análise de dados (como gráficos, tabelas) na organização como um todo.	
	OT4- É ministrada formação contínua aos colaboradores sobre métodos estatísticos para medição da Qualidade.	
	OT6- A Direção de topo está empenhada na formação aos colaboradores sobre Qualidade.	
Proximidade ao Utente	PU1- A PSP procura ativamente estar próximo das expectativas do cidadão.	0,85
	PU2- A PSP usa as expectativas do cidadão para melhorar o serviço prestado.	
	PU3- A PSP envolve o cidadão na concepção dos seus serviços.	

Fonte: Elaboração própria.

## (II) 3.10 Especificação do Modelo de Investigação e Resultados

### 3.10.1 Análise Correlacional

Uma vez comprovada a consistência interna das escalas, procede-se à análise das correlações entre as variáveis e da regressão linear entre a variável dependente e as variáveis independentes (ver a figura N° 8 com o modelo concetual de investigação).

Para a análise correlacional foi utilizado o coeficiente de correlação R de *Pearson*. Este coeficiente de correlação mede a intensidade da associação linear entre variáveis quantitativas e varia entre -1 e 1 (Pestana e Gageiro,2000). Quando as associações são negativas, entre -1 e 0, as variáveis variam em sentido inverso, ou seja, quando uma aumenta a outra diminui. Quando as associações são positivas entre 0 e 1, as variáveis evoluem no mesmo sentido, em que o aumento de uma está associado o aumento da outra variável. Para a sua avaliação é sugerido que uma correlação menor que 0,2 é considerada muito fraca, entre 0,2 e 0,3 fraca, entre 0,4 e 0,69 moderada, entre 0,7 e 0,89 forte e, por fim, entre 0,9 e 1 é considerada muito alta (Pestana e Gageiro, 2000).

Assim, analisando a tabela N° 10 verifica-se que todas as variáveis se relacionam positivamente entre elas.

**Tabela N° 10:** Análise correlacional.

	<i>Benchmarking</i>	Melhoria Contínua	Proximidade Utente	Liderança Transaccional	Orientação para Treino
<i>Benchmarking</i>	1				
Melhoria Contínua	,601**	1			
Proximidade Utente	,590**	,647**	1		
Liderança Transaccional	,227**	,320**	,390**	1	
Orientação para Treino	,609**	,606**	,581**	,158*	1

\*\*A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral)

\*A correlação é significativa no nível 0,05 (bilateral)

Fonte: Elaboração própria.

A variável “*Benchmarking*” relaciona-se positivamente com todas as restantes variáveis, estando correlacionada com:

- As variáveis “Melhoria Contínua” ( $\beta=.60$ ,  $p<0,01$ ), “Proximidade ao Utente” ( $\beta=.59$ ,  $p<0,01$ ), “Orientação para Treino” ( $\beta=.60$ ,  $p<0,01$ ) e com a “Liderança Transaccional” ( $\beta=.22$ ,  $p<0,01$ ).

A variável “Melhoria Contínua” relaciona-se positivamente com todas as restantes variáveis, estando correlacionada com:

- As variáveis “Proximidade ao Utente” ( $\beta=.64$ ,  $p<0,01$ ), “*Benchmarking*” ( $\beta=.60$ ,  $p<0,01$ ), “Orientação para Treino” ( $\beta=.60$ ,  $p<0,01$ ), e com a “Liderança Transacional” ( $\beta=.32$ ,  $p<0,01$ ).

A variável “Proximidade ao Utente” relaciona-se positivamente com todas as restantes variáveis, estando correlacionada com:

- As variáveis “*Benchmarking*” ( $\beta=.59$ ,  $p<0,01$ ), “Melhoria Contínua” ( $\beta=.64$ ,  $p<0,01$ ), “Orientação para Treino” ( $\beta=.58$ ,  $p<0,01$ ) e com a “Liderança Transacional” ( $\beta=.39$ ,  $p<0,01$ ).

A variável “Liderança Transacional” relaciona-se positivamente com todas as restantes variáveis, estando correlacionada com:

- As variáveis “Proximidade ao Utente” ( $\beta=.39$ ,  $p<0,01$ ), “*Benchmarking*” ( $\beta=.22$ ,  $p<0,01$ ), “Melhoria Contínua” ( $\beta=.32$ ,  $p<0,01$ ) e com a “Orientação para Treino” ( $\beta=.15$ ,  $p<0,05$ ).

A variável “Orientação para Treino” relaciona-se positivamente com todas as restantes variáveis, estando correlacionada com:

- As variáveis “Proximidade ao Utente” ( $\beta=.58$ ,  $p<0,01$ ), “*Benchmarking*” ( $\beta=.60$ ,  $p<0,01$ ), “Melhoria Contínua” ( $\beta=.60$ ,  $p<0,01$ ) e com a “Liderança Transacional” ( $\beta=.15$ ,  $p<0,05$ ).

### 3.10.2 Análise da Regressão Linear

A regressão linear analisa as associações existentes entre a variável dependente e uma ou várias variáveis independentes, mostrando a forma e o grau com que um conjunto de variáveis independentes explicam a variável dependente. O coeficiente de determinação (  $R^2$  ) varia entre 0 e 1, medindo a proporção da variação total da variável dependente (Y) que é decorrente da variação nas variáveis independentes ( $X_1, X_2, \dots, X_n$ ). Assim, quanto mais próximo o valor estiver de 1, maior é a percentagem que a variável dependente é explicada pelas variáveis independentes, Pestana e Gageiro (2000).

No entanto, a aplicação do modelo de regressão linear implicou a verificação de um conjunto de pressupostos, nomeadamente, a ausência de multicolinearidade, de autocorrelação e de heterocedasticidade. No presente caso de estudo foi verificada a existência de todos esses pressupostos para a análise de regressão múltipla. No que respeita à autocorrelação, à heterocedasticidade e à multicolinearidade, o teste de Durbin-Watson, os valores de tolerância e os de VIF, não revelaram problemas que invalidassem a análise de regressão.

Analisando a tabela N°11 pode verificar-se, através de F e da sua respetiva probabilidade que o modelo proposto é significativo, ou seja, as variáveis independentes têm capacidade para explicar o comportamento da variável dependente.

Segundo os VIF (tabela N°11) não existem problemas de multicolinearidade das variáveis independentes, não havendo nenhuma variável independente explicada por outras variáveis independentes, pois segundo Pestana e Gageiro (2000) apenas com um VIF superior a 10 é que existem problemas de multicolinearidade. Em relação à autocorrelação, o valor do teste de Durbin-Watson, presente na tabela N°11, revela a ausência de autocorrelação, dado que se encontra muito próximo de 2. Estão, assim, cumpridos todos os pressupostos para uma apropriada análise da regressão linear.

**Tabela N° 11:** Regressão Linear.

<i>V Depend.</i>	<i>V Independ</i>	<i>Coef. <math>\beta</math></i>	<i>Std. Error</i>	<i>T</i>	<i>Sig.</i>	<i>VIF</i>	<i>R<sup>2</sup></i>	<i>F (probab.)</i>	<i>Durbin-Watson</i>
<b>Melhoria Contínua</b>	(constante)	,112	,550	,203	,839				
	<i>BenchMarking</i>	,228	,073	3,143	**	1,836			
	Proximidade ao Utente	,329	,077	4,243	***	1,966	,537	46,702 (***)	1,988
	Liderança Transaccional	,174	,100	1,732	*	1,191			
	Orientação para Treino	,273	,074	3,670	***	1,822			

\*significa  $p < 0,10$ ; \*\*significa  $p < 0,05$ ; \*\*\* significa  $p < 0,01$

Fonte: Dados SPSS (Statistical Package for Social Sciences), tabela de elaboração própria

A tabela N°11 permite aferir o impacto que as variáveis independentes têm sobre a variável dependente, ou seja, perceber em que medida o *Benchmarking*, a Proximidade ao Utente, a Liderança Transacional e a Orientação para Treino contribuem para a Melhoria Contínua.

O coeficiente de determinação  $R^2$  indica que a variável dependente é explicada em 53,7% pelas variáveis independentes.

Os resultados obtidos nas regressões indicam que:

- A Melhoria Contínua é influenciada estatisticamente e no sentido positivo pelo *Benchmarking* ( $\beta = 0,228$  e  $p \leq 0,05$ ), pela Proximidade ao Utente ( $\beta = 0,329$  e  $p \leq 0,01$ ), pela Liderança Transacional ( $\beta = 0,174$  e  $p \leq 0,10$ ) e pela Orientação para Formação e Treino ( $\beta = 0,273$  e  $p \leq 0,01$ ).

## (II) 3.11 Discussão dos Resultados

Após a apresentação dos resultados, procede-se de seguida à discussão dos mesmos.

A análise correlacional revela que todas as variáveis se encontram positivamente relacionadas entre si, tendo sido, numa primeira fase, suportadas todas as hipóteses levantadas.

### 3.11.1 Influência das Variáveis Independentes na Melhoria Contínua

Quanto à análise da regressão linear, pode verificar-se que aparecem como significativas as variáveis “*Benchmarking*”, “Proximidade ao Utente”, “Liderança Transacional” e “Orientação para Treino”, tendo uma influência positiva na Melhoria Contínua.

Neste sentido, com base na análise da regressão linear, são suportadas as hipóteses “H1: o *Benchmarking* influencia a Melhoria Contínua”, “H2: a Proximidade

ao Utente influencia a Melhoria Contínua”, “H3: a Liderança Transacional influencia a Melhoria Contínua” e “H4: a Orientação para Treino influencia a Melhoria Contínua”.

**Tabela Nº 12:** Síntese de Resultados

<b>Melhoria Contínua</b>		
Variáveis Independentes	Correlação de Pearson	Resultado da Regressão
<i>Benchmarking</i>	(+)	(+)
Proximidade ao Utente	(+)	(+)
Liderança Transacional	(+)	(+)
Orientação para Treino	(+)	(+)

Fonte: Elaboração própria.

Observando os resultados relativamente à influência das variáveis independentes na Melhoria Contínua, conclui-se que os inquiridos atribuem relevância ao *Benchmarking*, à Proximidade ao Utente, à Liderança Transacional e à Orientação para Treino, sendo que estas variáveis influenciam positivamente a Melhoria Contínua, como se pode verificar nos resultados da correlação e da regressão.

Após esta explanação dos resultados das hipóteses H1, H2, H3 e H4, passaremos de seguida a dissertar sobre cada uma delas.

Começaremos por referir que a PSP, tal como outras Polícias, é um serviço público, a quem compete, como referiu Deming (1982) disponibilizar um serviço por imperativo legal ou regulamentar, não existindo por isso nenhum tipo de mercado a capturar. Assim sendo, a organização deve apontar para a distinção dos serviços por si prestados, como forma de obter o reconhecimento do público.

Thomas Powell (1995) demonstrou a mais valia representada pela adoção de práticas de gestão como o *Benchmarking* e a sua relação positiva com o desempenho.

Elmuti e Kathawala (1997) concluíram também que a utilização do *Benchmarking* provoca um impacto positivo na melhoria contínua da organização, referindo mesmo que é uma técnica de popularidade crescente entre organizações comprometidas com o processo de melhoria contínua.

Analisando os resultados da correlação e da regressão, verificamos que no nosso estudo os inquiridos atribuem grande relevância ao *Benchmarking*, confirmando-se a hipótese deste influenciar positivamente a Melhoria Contínua.

Os respondentes reconhecem que a organização a que pertencem tem em funcionamento práticas de *Benchmarking*, demonstrando também terem conhecimento que a PSP não só faz pesquisa de boas práticas noutras organizações, como visita outras organizações para conhecer *in situ* as suas boas práticas.

Na nossa perspectiva, a existência de práticas de *Benchmarking* tem implícita a vontade e o compromisso em promover a melhoria contínua da organização, ao procurar conhecer e seguir boas práticas que se tenham revelado eficazes noutras organizações, representando um esforço de permanente avaliação situacional, que permite compreender o meio envolvente, o caminho já trilhado com sucesso por outros, o ponto em que nos encontramos e onde pretendemos chegar.

Nestes termos, verificamos a relação positiva que Branco (2008, p. 160) sintetizou como “o *benchmarking* tem, assim, um papel importante na melhoria contínua das Organizações”.

Assim, confirmada a relação positiva, julgamos que esta deverá ser uma área a merecer particular atenção por parte da direção de topo, atendendo a que os resultados sugerem que se operarmos uma melhoria no *Benchmarking*, incentivando por exemplo a implementação de boas práticas já testadas noutras organizações e desde que não o façamos de forma isolada de outras práticas de gestão, como o acompanhamento e envolvimento das chefias, poderemos provocar um impacto positivo no desempenho, promovendo a Melhoria Contínua.

Relativamente à prestação de serviços, Deming (1982) assinalou que a reação de um cliente perante o que considera ser um bom ou mau serviço, é usualmente imediata, por oposição à sua perceção sobre a qualidade de um produto, que usualmente leva mais tempo a solidificar, porque implica avaliar a sua funcionalidade, fiabilidade, durabilidade ou assistência pós-venda. Nesta medida, ouvir o cidadão/cliente será um aspeto fundamental da gestão de um serviço.

Thomas Powell (2001) notou que uma organização que procura estar mais próximo do cliente, ouvindo-o para melhor poder corresponder às suas expectativas, e



envolvendo-o na concepção dos seus produtos ou serviços, está na realidade a conjugar um exercício de permanente adaptação às expectativas do cliente, criando as condições ideais para a promoção da Melhoria Contínua da organização.

Scott, Gail (2001) ao debruçar-se sobre a voz do cliente (VOC – *voice of customer*) defendeu que o exercício de “ouvir os utentes” deveria constituir uma das estratégias de gestão para promoção da melhoria contínua e sucesso de uma organização.

Pela análise das respostas ao questionário do presente estudo, verificamos existir a consciência de que a PSP procura ativamente estar próximo das expectativas do cidadão, estando atenta, recolhendo e tratando informação que permita usar as suas expectativas para promover a melhoria do serviço prestado, procurando assim envolver o cidadão na concepção dos seus serviços, o que sendo feito de forma continuada e sustentada, evidencia um compromisso com a procura da melhoria contínua, indo também de encontro às conclusões de Terziovski (2006), que sustentou que uma abordagem de gestão apostada em desenvolver a produtividade ouvindo o cliente, contribui para o desenvolvimento de uma cultura de melhoria contínua.

Analisando os resultados da correlação e da regressão, verificamos que no nosso estudo os inquiridos atribuem grande relevância à Proximidade ao Utente, confirmando-se igualmente a hipótese deste influenciar positivamente a Melhoria Contínua, pelo que esta deve ser igualmente uma área a considerar pela gestão da organização, para provocar um impacto positivo na melhoria contínua.

Para Deming (1982) a liderança tinha grande importância, figurando entre os seus famosos 14 pontos essenciais da Gestão, onde se referia que o objetivo da liderança e da supervisão deveria consistir em ajudar as pessoas e as máquinas a trabalhar melhor. Este autor associa também o papel da liderança ao processo de melhoria contínua, ao referir (1982, p. 100) que “um líder em vez de ser um juiz, deverá ser um colega, aconselhando e guiando os seus diariamente, aprendendo com eles. Todos têm que trabalhar em equipa para melhorar a qualidade, percorrendo as quatro etapas do ciclo de Shewhart”.

Walddeman et Al. (2001) debruçam-se sobre a importância do envolvimento das chefias e o impacto positivo que este pode provocar no desempenho global da

organização, especialmente em momentos de adversidade. O líder surge assim como a peça fundamental numa organização, podendo ser mais eficaz se adotar uma postura de “transação” ou negociação com os colaboradores, no sentido de os guiar em direção aos resultados esperados, introduzindo prontamente as correções necessárias quando são detetados desvios, procurando assim fortalecer a cultura organizacional, as práticas e estratégia já existentes, ao invés de as substituir por outras. No estudo a que nos reportamos, estes autores demonstraram que a liderança transaccional dos CEO está positivamente associada com a performance organizacional e com a melhoria contínua.

No caso de uma organização Policial, julgamos que o estrito cumprimento da legalidade e a possibilidade de impor através da coerção determinadas condutas ou limitação de direitos ao cidadão, exige a adoção de procedimentos devidamente testados e comprovados ao longo do tempo, que a todo o momento possam ser escrutinados pelo próprio cidadão ou instâncias formais e que revelem consistência e uniformidade. Se a esta realidade acrescentarmos a herança de uma organização fortemente hierarquizada, cremos que o estilo de liderança transaccional é o que melhor se adapta à sua matriz organizacional. Nesta medida, nenhum líder em nenhuma unidade do país, tem verdadeiramente condições para fazer um corte com o passado, implementar soluções absolutamente inéditas ou revolucionar a burocracia, abordagens mais associadas à liderança transformacional.

De acordo com os respondentes, existe e é praticado um estilo de liderança que leva à tomada de medidas quando são cometidos erros, sublinhando as irregularidades, exceções ou desvios em relação ao esperado, da mesma forma que em sentido positivo, se promove uma abordagem que visa destacar o que os colaboradores terão como retorno quando fazem o que é necessário, existindo uma cultura de promover incentivos e louvores aos colaboradores, como justo reconhecimento pelo bom trabalho desenvolvido.

Também Laohavichien, Fredendall e Cantrell (2009) demonstraram que tanto a liderança transaccional como a liderança transformacional estavam presentes nas organizações bem sucedidas, que buscam a melhoria contínua e um melhor desempenho.

Assim, analisando os resultados da correlação e da regressão do nosso modelo de investigação, verificamos que se confirma igualmente a hipótese da Liderança

Transaccional influenciar positivamente a Melhoria Contínua, pelo que esta deve ser igualmente uma área a considerar pela gestão da organização.

Douglas e Judge (2001) debruçaram-se sobre a adoção de práticas de gestão TQM e de que forma o seu maior ou menor grau de efetiva implementação, se traduzia numa vantagem competitiva, confirmando a hipótese de que tais práticas, entre as quais a orientação para treino/formação, tinham um impacto positivo na performance e na procura da melhoria contínua.

De acordo com os respondentes, existe a noção de que a organização a que pertencem ministra formação sobre Qualidade aos seus colaboradores, incluindo a dirigentes e supervisores, o que evidencia o empenho e envolvimento da Direção de Topo em promover a partilha de conhecimentos fundamentais capazes potenciar a melhoria contínua.

É também reconhecido o esforço em ministrar formação básica sobre análise de dados (gráficos, tabelas) na organização como um todo, o que habilitará os colaboradores em geral a interpretar informação relativa ao desempenho e que permitirá promover a melhoria contínua da organização.

Esta abordagem à necessidade de formação e treino por parte da PSP, está também em sintonia com as conclusões de Julien (2008) que sustentou que se deve privilegiar uma aprendizagem em grupo, de modo a evitar que os colaboradores a encarem como mecanismos correctivos das suas falhas e limitações individuais, evitando assim minar a credibilidade e aceitação do processo de aprendizagem, tanto no plano individual como no plano organizacional.

Desta forma, analisando os resultados da correlação e da regressão do nosso modelo de investigação, verificamos que se confirma igualmente a hipótese da Orientação para Treino influenciar positivamente a Melhoria Contínua, pelo que esta deve ser igualmente uma área a considerar pela gestão da organização, já que um investimento na melhoria da formação específica na área da Qualidade, dirigida a colaboradores, supervisores e dirigentes, tem forte probabilidade de se repercutir positivamente no desempenho e na Melhoria Contínua.

## **(II) 3.8 Conclusão**

Neste capítulo foi sumariamente apresentada a organização objecto deste estudo, no âmbito do Curso de Mestrado em Administração Público-Privada da Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra.

Revelados os objetivos do estudo, procedemos numa primeira parte à análise das médias das respostas ao questionário, com as escalas e variáveis agrupadas pelos critérios do modelo EFQM-CAF. Daqui conclui-se, sinteticamente, que a PSP se destaca pela positiva na variável Liderança Transacional (critério Liderança); nas variáveis Motivação e Impacto Pessoal (critério Pessoas); nas variáveis Comunicação e Orientação para Objetivos (critério Planeamento e Estratégia); na variável Satisfação dos Trabalhadores (critério Resultados das Pessoas); e na variável Proximidade ao Utente (critério Resultados orientados para o Cidadão/Cliente). Por outro lado, a PSP deverá fazer um esforço de melhoria relativamente às variáveis Orientação para Treino (critério Planeamento e Estratégia); *Benchmarking* (critério Parcerias e Recursos) e também quanto à Medição do Desempenho da Qualidade (critério Desempenho-Chave).

Na segunda parte, apresentámos um modelo concetual com as hipóteses de trabalho e procedemos, através do software SPSS, à análise dos resultados recorrendo à correlação de *Pearson* e à regressão linear. Após a exposição dos dados, procedeu-se à discussão dos resultados onde foi possível testar a capacidade explicativa do modelo concetual e confirmar todas as hipóteses levantadas no nosso modelo de investigação. Deste modo, ficou empiricamente provado que as variáveis *Benchmarking*, Proximidade ao Utente, Liderança Transacional e Orientação para Treino, justificam, estatisticamente e de forma significativa a Melhoria Contínua.

## CAPÍTULO 4

### CONCLUSÃO

Terminadas as partes de revisão da literatura e do nosso estudo empírico, chegou o momento de elaborar as conclusões do nosso trabalho e de verificarmos se alcançámos os objetivos que estabelecemos inicialmente.

Num contexto generalizado de pressão sobre os serviços públicos, motivado por significativas restrições económicas e financeiras, para que se consiga disponibilizar um serviço público de qualidade, mas dispondo cada vez menos de recursos humanos e materiais para o conseguir, a abordagem da Gestão da Qualidade, surge como um tema pertinente e atual.

Se em algumas áreas que tradicionalmente pertenciam ao serviço público, como a saúde e a educação, o caminho trilhado aponta para uma redefinição do modelo de negócio, com a concessão da sua exploração a privados, conforme preconiza o movimento do *New Public Management*, essa escolha não se afigura simples quando se tratam de áreas centrais de suporte do funcionamento do próprio estado, como sejam os órgãos de soberania, a defesa ou a segurança interna, onde apenas tem sido possível promover o outsourcing ou externalização dos serviços, em vertentes muito específicas da sua atuação. Assim, a adoção de novas metodologias de gestão, de racionalização dos recursos, de definição de prioridades de intervenção, procurando simultaneamente garantir a melhoria contínua da prestação do serviço público, é absolutamente fundamental e acreditamos que a implementação de sistemas de gestão da qualidade do tipo TQM, como o modelo da EFQM/CAF, se assume como um importante passo.

Ao ir mais além do que a mera revisão da literatura nos possibilita, o presente trabalho reveste-se de originalidade e inovação, pelo facto de ser o primeiro estudo empírico conhecido, dirigido a líderes e gestores de uma organização policial, que reúne dados obtidos a partir das suas respostas a um questionário exaustivo, que integra variáveis agrupadas segundo os critérios do modelo da EFQM/CAF e que nos permitem aferir a perceção dos líderes acerca do estado de implementação da CAF. Além disso, construímos um modelo de investigação que nos permite verificar o impacto positivo na melhoria contínua, causado por uma liderança de estilo transacional, pelo esforço da

organização no sentido de se aproximar do utente, pelo esforço de implementar o *Benchmarking*, e pelo esforço de promover a orientação para treino/formação.

Ainda neste capítulo iremos promover uma reflexão crítica acerca das limitações do presente trabalho, bem como algumas sugestões que consideramos pertinentes para administradores e para gestores, mas também para o futuro da Gestão da Qualidade na PSP.

#### **4.1 Contribuições do Trabalho**

Tendo em conta os objetivos a que nos propusemos inicialmente e considerando que o envolvimento da liderança é crucial para a implementação de um sistema de gestão da qualidade, o principal contributo deste trabalho consiste em identificar os critérios percebidos pela liderança como suscetíveis de conduzir a ganhos de qualidade na PSP.

Com efeito, o trabalho de campo que sustenta o nosso estudo e os resultados que obtivemos através da aplicação de um questionário aos colaboradores com funções de direção, permitiu avaliar a perceção destes relativamente a um conjunto de variáveis que medem o Sistema de Gestão da Qualidade. Este trabalho, permitiu também avaliar o estado da arte das ações implementadas e/ou como tal percebidas no âmbito da Gestão da Qualidade, aplicando o modelo CAF; bem como identificou e especificou um modelo de investigação que determina e explica o processo de melhoria contínua, podendo daqui retirar-se ensinamentos para as práticas de Gestão da Qualidade no serviço público e em particular, no contexto da PSP.

Relativamente aos instrumentos de gestão da qualidade no sector público, identificámos a ISO 9001 e a CAF como sendo dos mais utilizados, justificando-se a prevalência da opção pela CAF pelo facto da sua implementação ter menores custos associados e pelo facto de existir um grande apoio por parte do EIPA para esse efeito, que se constitui como verdadeiro “*help-desk*” em matéria de esclarecimento de dúvidas, suporte documental e partilha de experiências.

Ao analisarmos os registos de utilizadores da CAF junto do EIPA, fazendo uma breve comparação com o número de certificados ISO 9001 emitidos, demos um contributo para consolidação da ideia de que a adoção e implementação da CAF é expressiva, principalmente se consideramos que entre os detentores de certificados ISO

9001 se encontram milhares de empresas, que constituem um universo maior e que entre os utilizadores CAF estão essencialmente serviços públicos, que constituem naturalmente um universo menos numeroso de organizações. Verificámos também que o número de serviços policiais registados como utilizadores CAF é ainda modesto, facto que dá maior destaque ao esforço desenvolvido em Portugal nesta área, sendo de referir que o seu número total de unidades policiais registadas, apenas é superado pela Alemanha, Finlândia e Hungria.

#### **4.2 Implicações para os Gestores**

Como resultado dos dados e experiências que colhemos ao longo do nosso trabalho, apresentamos agora algumas propostas e recomendações que consideramos pertinentes para o futuro da qualidade na PSP.

Os resultados do nosso estudo empírico demonstram que se operarmos uma melhoria no *Benchmarking*, incentivando por exemplo a implementação de boas práticas já testadas noutras organizações, poderemos provocar um impacto positivo na Melhoria Contínua, o que por sua vez conduzirá a melhorias no desempenho. Comprovámos também que um investimento em formação específica na área da Qualidade, dirigida a colaboradores, supervisores e dirigentes, se repercute positivamente na Melhoria Contínua, pelo que estas devem ser áreas a merecer a atenção permanente dos gestores.

Destacamos também o aspeto crucial da liderança, que sem necessidade de criar revoluções ou cortes com o passado, tem que ser capaz de negociar, promover o reconhecimento pelo bom trabalho e introduzir correções sempre que necessário, dela dependendo toda a eficácia do sistema, pelo que a continuidade e a constância de propósito devem ser uma preocupação da gestão de topo. A PSP é uma organização hierarquizada e portanto sujeita à progressão de carreiras por parte dos colaboradores, com os inerentes efeitos ao nível da sua mobilidade no território, normalmente a cada promoção obtida. Assim, deve ser feito um esforço acrescido no sentido de evitar que determinadas ações, em especial relacionadas com projetos estratégicos, estejam demasiado centradas numa pessoa em concreto, prevenindo que todo o trabalho produzido se perca com a saída dessa pessoa e criando condições para que a organização, a máquina, garanta a sua continuidade.

Dispor de dados fiáveis sobre o desempenho é de extrema importância para uma organização perceber o ponto em que se encontra e o caminho que pretende seguir, sendo depois necessária uma intenção e uma ação direcionada às causas dos eventuais problemas ou inconformidades, tendo em vista a sua eliminação ou atenuação, o que em termos de funcionamento de uma organização, se exige ao papel da liderança, salientando que a responsabilidade pela introdução de correções ao sistema é uma responsabilidade da liderança e não dos executantes.

No que respeita a objetivos organizacionais, é positivo para qualquer organização ter uma noção clara do que pretende atingir e onde quer chegar. O desafio dos gestores consiste em alocar e gerir os recursos necessários para que seja possível atingir os objetivos traçados. No entanto, no contexto do serviço público prestado por uma organização policial, é preciso ter também um cuidado acrescido com a definição de objetivos e metas, sugerindo-se uma nova e desafiante abordagem: devem ser objetivos de equipa e diretamente dirigidos à prevenção ou combate de flagelos sociais, associados ou resultantes da prática de crimes, infrações de várias ordens ou meras incivildades. Como exemplo, citamos a diminuição de mortos e feridos graves nas estradas, o que se poderá conseguir sem aumentar o número de autuações por excesso de velocidade ou por condução com o telemóvel, se conseguirmos que a ação dos Agentes junto da comunidade, nas escolas e em parceria com outras entidades, leve os condutores a adotarem comportamentos mais seguros.

Verificamos também que no nosso estudo empírico, os inquiridos atribuem grande relevância à Proximidade ao Utente, tendo-se confirmado a hipótese desta influenciar positivamente a Melhoria Contínua, pelo que esta deve ser igualmente uma área a considerar pela gestão da organização, para provocar um impacto positivo na melhoria contínua. Ainda relativamente à proximidade ao utente, pretendemos destacar que no sector público e especialmente numa organização policial, o serviço não é apenas avaliado pela eficiência do seu funcionamento, mas acima de tudo pelo tratamento de igualdade que deve garantir a todos os utentes. Sobre este propósito, contribuímos para uma importante reflexão para os gestores, numa época em que a privatização de serviços outrora públicos, poderá potenciar clivagens entre ricos e pobres, em que naturalmente apenas os primeiros têm acesso a serviços de qualidade.



Por princípio, devíamos lutar para que este fenómeno nunca se possa estender a uma área vital do funcionamento da sociedade e que caracteriza um estado de direito democrático: a segurança dos cidadãos deve ser garantida e assegurada pelo próprio estado, independentemente do estrato económico, origem étnica ou religião a que pertencem.

#### **4.3 Limitações do Trabalho e Direções para Trabalhos Futuros**

O nosso trabalho não pretende constituir-se como uma obra acabada, apresentando apenas mais um contributo para o desenvolvimento do tema da gestão da qualidade em serviços públicos e em particular em organizações policiais, o qual deverá continuar a ser analisado e investigado, procurando acompanhar os desenvolvimentos e as boas práticas que venham a ser seguidas não apenas em Portugal como no estrangeiro.

Não obstante a validação científica das hipóteses e respetivas conclusões, sabemos que podem existir significativas alterações ao mudarmos o contexto original de determinado estudo, nomeadamente a natureza da organização, a época ou o período temporal considerados, pelo que os nossos resultados poderão não ser replicáveis noutras organizações.

Por outro lado, foi intenção deste estudo dirigir-se aos dirigentes da organização, por se considerar que são os líderes que têm um papel fundamental na aplicação e correta exploração de um sistema de gestão da qualidade. No entanto, o número de 166 respostas aos questionários, num universo total de cerca de 1100 dirigentes, é uma limitação que importa considerar no que concerne à representatividade da nossa amostra. Deste modo, este estudo não pode ser extrapolado para o universo.

Seria igualmente interessante considerar em futuros estudos, uma amostra que inclua os diversos quadros policiais (chefias intermédias e executantes), por forma a comparar as eventuais diferenças percebidas e que poderão sugerir diferentes prioridades de ação.

Importa ainda referir que a Melhoria Contínua é caracterizada como um processo dinâmico, o que nos sugere que, à semelhança de vasos comunicantes, a

melhoria numa determinada área poderá provocar a melhoria também noutras áreas, no entanto o nosso modelo não é estrutural, não conseguindo por isso abranger toda esta dinâmica. Futuros trabalhos poderão considerar outros modelos de investigação, que tenham em conta a dinâmica de todas as variáveis que possam integrar os nove critérios do modelo EFQM/CAF.

Por último, importa referir que o modelo EFQM/CAF integra várias práticas de gestão típicas da filosofia TQM, existindo consenso na literatura de que estas não constituem necessariamente uma vantagem competitiva, quando aplicadas isoladamente. Assim, o envolvimento da liderança, a proximidade ao utente, o *benchmarking* e a orientação para treino devem ser uma das 12 práticas TQM presentes numa organização que busca a excelência, no entanto futuros trabalhos sobre este tema, poderão ainda considerar um maior número de variáveis no modelo de investigação, por forma a avaliar com maior abrangência os impactos dinâmicos entre as 12 práticas TQM.

## BIBLIOGRAFIA

- Amaral, M. (2005). *Inovação, Modernização, Gestão de Qualidade e Gestão de Mudança - Abordagem da Qualidade Total numa perspetiva de comando/direção na Polícia de Segurança Pública (Trabalho realizado no âmbito do Curso de Direção e Estratégia Policial)*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.
- António, N., Teixeira, A. e Rosa, A. (2007). *Gestão da Qualidade, de Deming ao modelo de excelência da EFQM (3a Edição)*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Beer, M. (2003). Why Total Quality Management Programs Do Not Persist: The Role of Management Quality and Implications for Leading a TQM Transformation. *Decision Sciences*, 34 (4), 623-642.
- Berson, Y. e Linton, J. (2005). An examination of the relationships between leadership style, quality, and employee satisfaction in R&D environments. *R&D Management*, 35, 51-60.
- Bessant, J., Caffyn, S., Gilbert, J., Harding, R. e Webb, S. (1994). Rediscovering Continuous Improvement. *Technovation*, 14 (1), 17-29.
- Bhargava, S. e Pradhan, H. (2018). Effect of goal orientation on job performance. *Journal of Management Research*, 18 (2), 90-101.
- Bhuiyan, N. e Baghel, A. (2005). An overview of continuous improvement: from the past to the present. *Management Decision*, 43 (5), 761-771.

- Bilhim, J. (2002). Políticas Públicas e a Qualidade do Serviço: Papel Central do Cidadão. In I. S. Políticas, *Forum 2002: Melhor Gestão para uma Melhor Administração*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Branco, R. (2008). *O Movimento da Qualidade em Portugal*. Porto: Grupo Editorial Vida Económica.
- Brown, T. (2006). *Confirmatory Factor Analysis for Applied Research*. New York: The Guilford Press.
- Cachudo, C. M. (2005). *Modelos de Gestão da Qualidade. A CAF - Estudo Exploratório sobre a aplicação de um questionário de autoavaliação numa Esquadra de Polícia. (Trabalho final de licenciatura)*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.
- Carapeto, C., & Fonseca, F. (2014). *Administração Pública - Modernização, qualidade e inovação* (3.ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Castro, J., Cunha, A. e Leal, M. (2008). *Organizações em Tempo Real, O Papel dos Sistemas de Informação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Caupers, J. (2002). *Introdução à Ciência da Administração Pública*. Lisboa: Âncora Editora.
- Clemente, P. (2006). *A Polícia em Portugal*. Oeiras: Instituto Nacional de Administração.
- Correia, J. (2005). *Melhoria da Qualidade do Serviço Policial: O Atendimento ao Público numa Esquadra – aplicação da Norma NP EN ISO 9001:2000 (Trabalho realizado no âmbito do Curso de Direção e Estratégia Policial)*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.
- Crosby, P. B. (1992). *Let's Talk Quality (Reprint edition)*. London: Penguin Books.
- Deming, W. E. (1982). *Out of The Crisis (reissue 2018)*. Massachusetts: MIT Press.
- DGAEP. (2013). *Estrutura Comum de Avaliação (CAF): melhorar as organizações públicas através da Auto-Avaliação*. Lisboa: Direção Geral da Administração e do Emprego Público.

- Douglas, T. e Judge, W. (2001). TQM implementation and competitive advantage: the role of structural control and exploration. *Academy of Management Journal*, 44 (1), 158-169.
- Elefalk, K. (2001). The Balanced Scorecard of the Swedish Police Service: 7000 Officers in Total Quality Management project. *Total Quality Management*, 12 (7&8), 958- 966.
- Elmuti, D. e Kathawala, Y. (1997). An overview of benchmarking process: a tool for continuous improvement and competitive advantage. *Benchmarking for Quality Management & Technology*, 4 (4), 229-243.
- Fernandes, S. J. (2005). *Melhoria da Qualidade no Ensino Superior - Aplicação do Modelo de Excelência da EFQM ao ISCPSI. (Trabalho final de licenciatura)*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.
- Field, A. (2005). *Discovering Statistics Using SPSS* (2nd ed). London: Sage Publications.
- Fonseca, M. (2004). *Inovação e Qualidade nas Organizações Públicas: a auto-avaliação como facilitador da mudança*. Lisboa: Instituto para a Qualidade na Formação, I.P.
- Fortin, M. (2009). *O Processo de Investigação: da concepção à realização* (5.<sup>a</sup> ed.). Loures: Lusociência.
- Freixo, M. (2010). *Metodologia Científica - Fundamentos, Métodos e Técnicas* (2.<sup>a</sup> edição). Lisboa: Instituto Piaget.
- Giauque, D. (2003). New Public Management and organizational regulation: the liberal bureaucracy. *International Review of Administrative Sciences*, 69 (4), 567-592.

- Gunasekaran, N., Arunachalam, V. e Kumar, A. (2006). Web-enabled integration of the voice-of-customer for continuous improvement and product development. *International Journal of Services and Operations Management*, 2 (1), 78-94.
- Hutcheson, G. & Sofroniou, N. (1999). *The Multivariate Social Scientist: Introductory Statistics Using Generalized Linear Models*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- John, A., Qadeer, F., Shahzadi, G. e Jia, F. (2019). Getting paid to be good: How and when employees respond to Corporate Social Responsibility?. *Journal of Cleaner Production*, 215, 784-795.
- Julian, J. (2008). How project management office leaders facilitate cross-project learning and continuous improvement. *Project Management Journal*, 39 (3), 43-58.
- Juran, J. M. (1995). *A History of Managing for Quality: The Evolution, Trends and Future Directions of Managing for Quality*. Wisconsin: ASQC/Quality Press.
- Laohavichien, T., Fredendall, L. e Cantrell, R. (2009). The Effects of Transformational and Transactional Leadership on Quality Improvement. *Quality Management Journal*, 16 (2), 7-24.
- Lopez, R., Bedia, A. e Fernandez, M. (2016). Motivations for implementing TQM through the EFQM model in Spain: an empirical investigation. *Total Quality Management*, 27 (11), 1224–1245.
- Lowe, K., Kroeck, G. & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the mlq

- literature. *The Leadership Quarterly*, 7 (3), 385-425.
- Malhotra, N. (2006). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada* (4ª edição).  
Porto Alegre: Bookman.
- Martín, L. e López, J. (1996). *La Direccion Estratégica de la Empresa, Teoría y Aplicaciones* (5ª edição, revisão 2016). Navarra: Editorial Arazandi, S.A.
- Mota, T. J. (2010). *Qualidade do Serviço Policial - Inquérito de Opinião sobre a PSP. (Trabalho final de licenciatura)*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.
- Oakland, J. e Oakland, S. (1998). The links between people management, customer satisfaction and business results. *Total Quality Management*, 9 (4&5), 185-190.
- Pestana, M. H., e Gageiro, J.N. (2000). *Análise de Dados para Ciências Sociais. A complementaridade do SPSS* (2a Edição). Lisboa: Edições Sílabo.
- Pires, A. (2007). *Sistemas de Gestão da Qualidade*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Quintal, M. Rocha (2016). *A Gestão da Qualidade na Polícia de Segurança Pública: Retorno para a Instituição (Trabalho realizado no âmbito do Curso de Comando e Direção Policial)*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.
- Ramus, C. e Steger, U. (2000). The roles of supervisory support behaviors and environmental policy in employee “ecoinitiatives” at leading-edge european companies. *Academy of Management Journal*, 43 (4), 605-626.
- Rao, A., Lawrence, C., Dambolena, I., Koop, R., Martin, J., & Rafii, F. (1996). *Total Quality Management: A Cross Functional Perspective*. New York: John Wiley & Sons.

- Sarmento, M. (2013). *Metodologia Científica Para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Simões, D. A. (2004). *Sistemas de Gestão da Qualidade na PSP - Aplicação da norma NP EN ISO 9001:2000 à Divisão de Investigação Criminal do Comando Metropolitano do Porto. (Trabalho final de licenciatura)*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.
- Spreitzer, Gretchen M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38 (5), 1442-1465.
- Sujan, Harish (1986). Smarter Versus Harder: An Exploratory Attributional Analysis of Salespeople's Motivation. *Journal of Marketing Research*, 23 (1), 41-9.
- Powell, Thomas C. (1995). TQM as competitive advantage: a review and empirical study. *Strategic Management Journal*, 16 (1), 15-37.
- Reddy, M. (2014). Total Quality Management (TQM): A Catalyst for Service Delivery in the South African Police Service. *Africa's Public Service Delivery & Performance Review*, 65, 5-20.
- Scott, G. (2001). Customer satisfaction: Six strategies for continuous improvement. *Journal of Healthcare Management*, 46 (2), 82-85.
- Savolainen, T. (1999). Cycles of continuous improvement: Realizing competitive advantages through quality. *International Journal of Operations & Production Management*, 19 (11), 1203-1222.
- Terziovski, M. (2006). Quality management practices and their relationship with customer satisfaction and productivity improvement. *Management Research News*. 29 (7), 414-424.



Tomažević, Nina e Janko Seljak & Aleksander Aristovnik (2013). The impact of CAF enablers on job satisfaction: the case of the Slovenian Law Enforcement Agency. *Total Quality Management & Business Excellence*, V25, 2014 - Issue 11-12. Taylor & Francis Online.

Tomažević, Nina e Janko Seljak & Aleksander Aristovnik (2015). TQM in public administration organisations: an application of data envelopment analysis in the police service. *Total Quality Management & Business Excellence*, V27, 2016 - Issue 11-12. Taylor & Francis Online.

Waldman, D., Ramirez, G., House, R. e Puranam, P. (2001). Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty. *Academy of Management Journal*, 44 (1), 134-143.

Zhou, J. & George, J. (2001). When Job Dissatisfaction Leads to Creativity: Encouraging the Expression of Voice. *The Academy of Management Journal*, 44 (4), 682-696.

## **APÊNDICES**

QUESTIONÁRIO

APÊNDICE I

1- Tendo em conta a sua ocupação profissional e a Instituição onde trabalha, indique por favor o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:

		Discordo totalm ente		Não concordo nem discordo			Concordo totalm ente	
		↓		↓			↓	
1.	De uma forma geral, eu gosto de trabalhar nesta organização.	1	2	3	4	5	6	7
2.	De uma forma geral, eu gosto do meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
3.	De uma forma geral, eu estou satisfeito com o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Eu exerço esta profissão pelo prazer que me dá.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Se eu começasse de novo, escolheria o mesmo tipo de trabalho que faço agora.	1	2	3	4	5	6	7
6.	O meu trabalho é uma das partes da minha vida que mais satisfação me dá.	1	2	3	4	5	6	7
7.	Eu tenho grande poder de impacto sobre o que acontece no meu serviço.	1	2	3	4	5	6	7
8.	Eu tenho grande controlo sobre o que acontece no meu serviço.	1	2	3	4	5	6	7
9.	Eu tenho significativa influência sobre o que acontece no meu serviço.	1	2	3	4	5	6	7
10.	Eu tenho significativa autonomia para determinar o modo como faço o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
11.	Eu posso decidir sozinho como fazer o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
12.	Eu tenho considerável liberdade e independência no modo como faço o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
13.	Eu tenho ideias para melhorar tarefas centrais.	1	2	3	4	5	6	7
14.	Eu aplico ideias inovadoras.	1	2	3	4	5	6	7
15.	Eu desenvolvo aptidões para me adaptar às mudanças em tarefas centrais.	1	2	3	4	5	6	7
16.	Eu participo em reuniões.	1	2	3	4	5	6	7
17.	Eu tenho o conhecimento necessário para executar o trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
18.	Eu expresso-me e compreendo os outros na comunicação escrita.	1	2	3	4	5	6	7
19.	Eu reúno e transmito adequadamente informação na comunicação oral.	1	2	3	4	5	6	7
20.	Eu mantenho uma relação tranquila e eficaz com o trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
21.	Eu produzo trabalho de qualidade, mesmo sob pressão.	1	2	3	4	5	6	7
22.	Eu tomo medidas quando são cometidos erros.	1	2	3	4	5	6	7
23.	Eu destaco o que as pessoas terão como retorno quando fazem o que é necessário.	1	2	3	4	5	6	7
24.	Eu reforço a ligação entre atingir objetivos e obter recompensas.	1	2	3	4	5	6	7
25.	Eu sublinho as irregularidades, exceções, ou desvios em relação ao esperado.	1	2	3	4	5	6	7
26.	Eu dirijo palavras de incentivo e/ou louvores pelo bom trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
27.	Eu ouço os colaboradores e não me esqueço ou ignoro o que disseram.	1	2	3	4	5	6	7
28.	Eu encorajo os colaboradores a expressar as suas preocupações em relação às decisões e políticas da organização, de modo a serem discutidas abertamente.	1	2	3	4	5	6	7
29.	Eu respondo honestamente às questões, mesmo quando a resposta não agrada aos colaboradores.	1	2	3	4	5	6	7
30.	Eu ouço e valorizo as opiniões dos colaboradores e gestores de todos os níveis da organização.	1	2	3	4	5	6	7
31.	Eu ouço aberta e atentamente as sugestões de melhoria que posso introduzir no meu próprio trabalho e adopto-as com frequência.	1	2	3	4	5	6	7

2- Tendo em conta a política da Qualidade na PSP, indique por favor o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:

		Discordo totalm ente		Não concordo nem discordo			Concordo totalm ente	
		↓			↓			↓
32.	Houve uma decisão da direção de topo para um total compromisso com a gestão da qualidade.	1	2	3	4	5	6	7
33.	As chefias promovem ativamente a gestão da qualidade.	1	2	3	4	5	6	7
34.	As chefias comunicam ativamente aos colaboradores o compromisso com a Qualidade.	1	2	3	4	5	6	7
35.	O dirigente de topo assume responsabilidade pelo desempenho da Qualidade.	1	2	3	4	5	6	7
36.	Os principais responsáveis da unidade/serviço/departamento participam no processo de melhoria da Qualidade.	1	2	3	4	5	6	7
37.	A direção de topo tem objetivos para o desempenho da Qualidade.	1	2	3	4	5	6	7
38.	O processo de definição de metas para a Qualidade na PSP é abrangente.	1	2	3	4	5	6	7
39.	Assuntos relativos à Qualidade são revistos nas reuniões de topo da PSP.	1	2	3	4	5	6	7
40.	A Direção de topo está empenhada na formação aos colaboradores sobre Qualidade.	1	2	3	4	5	6	7
41.	Existe uma cultura organizacional de confiança e mais aberta.	1	2	3	4	5	6	7
42.	Existe menos burocracia.	1	2	3	4	5	6	7
43.	A PSP utiliza com frequência Equipas de Trabalho multidisciplinares.	1	2	3	4	5	6	7
44.	A PSP utiliza Equipas de Trabalho dotadas de autonomia e poder de decisão.	1	2	3	4	5	6	7
45.	A PSP tem em funcionamento um programa de benchmarking e/ou benchlearning.	1	2	3	4	5	6	7
46.	A PSP faz trabalho de pesquisa de Boas Práticas noutras organizações.	1	2	3	4	5	6	7
47.	A PSP visita outras organizações ou outros departamentos para conhecer as suas Boas Práticas.	1	2	3	4	5	6	7
48.	O Manual de Procedimentos permitiu reduzir os tempos de resposta ao cidadão/cliente.	1	2	3	4	5	6	7
49.	O Manual de Procedimentos permitiu reduzir os aspectos burocráticos.	1	2	3	4	5	6	7
50.	O Manual de Procedimentos permitiu detectar tempos e custos em processos internos.	1	2	3	4	5	6	7
51.	A PSP procura ativamente estar próximo das expectativas do cidadão.	1	2	3	4	5	6	7
52.	A PSP usa as expectativas do cidadão para melhorar o serviço prestado.	1	2	3	4	5	6	7
53.	A PSP envolve o cidadão na concepção dos seus serviços.	1	2	3	4	5	6	7
54.	Os colaboradores da PSP tentam melhorar a qualidade do seu serviço.	1	2	3	4	5	6	7
55.	Os colaboradores da PSP acreditam que a melhoria da qualidade é uma das suas responsabilidades.	1	2	3	4	5	6	7
56.	Os colaboradores da PSP avaliam o trabalho realizado de modo a procurar formas de prestar um melhor serviço.	1	2	3	4	5	6	7
57.	Há um maior envolvimento dos colaboradores na concepção e planeamento do trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
58.	Há um sistema mais ativo de sugestões dos colaboradores.	1	2	3	4	5	6	7
59.	Há uma maior autonomia dos colaboradores na tomada de decisão.	1	2	3	4	5	6	7
60.	Há mais interação dos colaboradores com o cidadão/cliente.	1	2	3	4	5	6	7
61.	São disponibilizados dados sobre Qualidade (erros, reclamações, resultados, tempo despendido, satisfação, etc.).	1	2	3	4	5	6	7
62.	Os dados sobre Qualidade são disponibilizados em tempo útil.	1	2	3	4	5	6	7
63.	Os dados sobre Qualidade são utilizados como ferramenta de gestão.	1	2	3	4	5	6	7
64.	Os dados sobre Qualidade estão acessíveis aos colaboradores em geral.	1	2	3	4	5	6	7
65.	Os dados sobre Qualidade estão acessíveis a dirigentes e supervisores.	1	2	3	4	5	6	7
66.	Os dados sobre Qualidade são usados na avaliação de desempenho dos dirigentes e supervisores.	1	2	3	4	5	6	7
67.	Há medição do desempenho da Qualidade em todas as áreas.	1	2	3	4	5	6	7
68.	São utilizadas tabelas e gráficos para medir e monitorizar a Qualidade.	1	2	3	4	5	6	7
69.	São utilizados métodos estatísticos para medir e monitorizar a Qualidade.	1	2	3	4	5	6	7

3- Considerando as práticas efetivas da PSP, indique por favor o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:

	Discordo totalmente		Não concordo nem discordo			Concordo totalmente	
	↓			↓			↓
70. É ministrada formação relacionada com a Qualidade aos colaboradores em geral.	1	2	3	4	5	6	7
71. É ministrada formação relacionada com a Qualidade a dirigentes e supervisores.	1	2	3	4	5	6	7
72. É ministrada formação básica sobre análise de dados (como gráficos, tabelas) na organização como um todo.	1	2	3	4	5	6	7
73. É ministrada formação contínua aos colaboradores sobre métodos estatísticos para medição da Qualidade.	1	2	3	4	5	6	7
74. São disponibilizados aos colaboradores recursos para a formação sobre Qualidade.	1	2	3	4	5	6	7
75. Contribuir para o bem-estar dos colaboradores é uma alta prioridade na PSP.	1	2	3	4	5	6	7
76. Contribuir para o bem-estar do cidadão/cliente é uma alta prioridade na PSP.	1	2	3	4	5	6	7
77. Contribuir para o bem-estar da comunidade é uma alta prioridade na PSP.	1	2	3	4	5	6	7
78. As questões ambientais integram a estratégia da PSP.	1	2	3	4	5	6	7
79. A abordagem de questões ambientais é parte integrante da actividade diária da PSP.	1	2	3	4	5	6	7
80. A PSP mostra grande empenho em evitar que o seu trabalho prejudique o ambiente.	1	2	3	4	5	6	7
81. A PSP atinge os seus objectivos anuais mantendo-se atenta ao impacto das suas ações no ambiente.	1	2	3	4	5	6	7

Por último, solicitamos-lhe alguma informação para efectuarmos o tratamento global dos dados. Por favor indique:

Idade: \_\_\_\_ anos      Sexo:  (1) Masculino    (2) Feminino

Nível mais elevado de escolaridade que atingiu:  (1) 12º Ano    (2) Licenciatura    (3) Mestrado  

(4) Doutoramento

Há quantos anos trabalha na PSP? \_\_\_\_ anos

Categoria:  (1) Técnico Superior    (2) Subcomissário    (3) Comissário    (4) Subintendente

(5) Intendente    (6) Superintendente    (7) Superintendente-Chefe

Em que tipo de unidade/subunidade desempenha funções de comando, chefia ou assessoria?

(1) Esquadra    (2) Divisão Policial    (3) Comando    (4) Gabinete/Divisão DN    (5) Departamento DN

(6) Unidade Orgânica DN    (7) Estabelecimento de Ensino    (8) Unidade Especial de Polícia    (9) Serviços Sociais

*FIM. MUITO OBRIGADO PELA COLABORAÇÃO!*

### Comunicação de Apresentação (*E-mail*)

No âmbito de um Curso de Mestrado em Administração Público-Privada, que o signatário frequentou na Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra, surgiu a oportunidade de realizar um trabalho de investigação académica sobre Polícia e Gestão da Qualidade. A investigação será realizada pelo signatário, sob orientação da Professora-Doutora Maria do Céu Colaço Santos, focando-se na implementação e manutenção dos sistemas de Gestão da Qualidade, tendo por objetivo identificar eventuais contributos para a sua melhoria, de modo a que o esforço já aplicado na criação do SGQ-PSP, potencie ainda mais a importante vantagem competitiva que este representa para a organização.

A realização deste trabalho foi superiormente autorizada conforme documento em anexo, solicitando-se o seu valioso contributo através de resposta ao questionário disponível para preenchimento no seguinte *link*:

<https://forms.gle/Uddhv4LH8W7AMeC1A>

A aplicação do questionário garantirá o **anonimato e a confidencialidade dos dados pessoais**, sendo de referir que os dados obtidos serão tratados em conjunto e não individualmente, destinando-se exclusivamente a fins académicos. As conclusões serão oportunamente partilhadas com a Direção Nacional da PSP.

Na expectativa da sua colaboração a título voluntário, a qual considero decisiva para o sucesso desta investigação, subscrevo-me com elevada consideração.

*Com os melhores cumprimentos,*

*Nuno Rafael Marques Dinis*

## Autorização Superior

**De:** DN DEFORM  
**Enviado:** quinta-feira, 18 de abril de 2019 14:32  
**Para:** DN GEP  
**Cc:** Paulo Jorge Da Silva Onofre; DN DEFORM; Hugo Alexandre De Jesus Palma; Eduardo Filipe Costa Simões Alexandre; João Manuel Romaneira Gomes  
**Assunto:** Pedido de autorização para realização de trabalho académico  
**Anexos:** Questionário Final Nuno Dinis.pdf

Exm.º Senhor Diretor do GEP  
Senhor Intendente Hugo Palma

*Autorizado.  
29.04.2019*

Relativamente ao assunto em epígrafe, encarrega-me o Exmo. Senhor Diretor do Departamento de Formação, da Polícia de Segurança Pública, Superintendente Paulo Onofre de reencaminhar a V. Ex.º o email infra com "...pedido de parecer."

Com os melhores cumprimentos, pessoais e profissionais,

**Paula Alexandra Cunha**  
Subintendente | Subintendentes  
Departamento da Formação  
Chefe da Divisão de Formação e Aperfeiçoamento  
T: +351 21 811 10 00 Ext. 11371  
F: +351 21 811 10 58 E: paacunha@psp.pt  
f policiasegurancapublica



Direção Nacional da PSP  
Largo da Penha de Franco, n.º 1 | 1170-298 Lisboa | PORTUGAL  
www.psp.pt



PT



*T. Farinha*  
*O fol deu parecer positivo.*  
*Tempo de autorização.*  
*À licenciatura superior.*  
*29/04/2019*

**De:** Nuno Rafael Marques Dinis  
**Enviada:** quarta-feira, 17 de abril de 2019 09:03  
**Para:** DN DEFORM  
**Cc:** Paulo Jorge Da Silva Onofre  
**Assunto:** Pedido de autorização para realização de trabalho académico

Ex.mo Sr. Diretor Nacional da PSP  
Superintendente-Chefe Luís Manuel Peça Farinha

*Paulo Jorge Silva Onofre*  
Superintendente