

Número 1 | 2010
ISSN: 1647-6263
ISSN *online* 2183-0932

REVISTA TMQ

TECHNIQUES, METHODOLOGIES AND QUALITY

Editores

António Teixeira
ISCTE-IUL, Lisboa

Margarida Saraiva
Universidade de Évora

Corpo Editorial

Editores:

António Teixeira (ISCTE-IUL, Lisboa)
Margarida Saraiva (Universidade de Évora)

Conselho editorial:

Albino Lopes (ISCTE-IUL, Lisboa)
Alfonso Vargas-Sanchez (Universidade de Huelva)
Álvaro Rosa (ISCTE-IUL, Lisboa)
António Cruz (Instituto Português de Qualidade)
António Ramos Pires (Instituto Politécnico de Setúbal)
Carlos Noronha (Universidade de Macau)
Carlos Alberto da Silva (Universidade de Évora)
Elizabeth Reis (ISCTE-IUL, Lisboa)
Esteban Pérez (Universidade da Extremadura)
Francisco Guerreiro (ISCTE-IUL, Lisboa)
José Figueiredo Soares (Associação Portuguesa para a Qualidade)
José Gomes Requeijo (Universidade Nova de Lisboa)
Jorge Casas Novas (Universidade de Évora)
Margarida Mano (Universidade de Coimbra)
Maria de Fátima Jorge (Universidade de Évora)
Maria João Rosa (Universidade de Aveiro)
Nelson Santos António (ISCTE-IUL, Lisboa)
Paula Brito Silva (José de Mello Saúde)
Rogério Puga Leal (Universidade Nova de Lisboa)
Rosalia Lavarda (URI Santiago – Brasil)
Siew Huat Kong (Universidade de Macau)
Zulema Lopes Pereira (Universidade Nova de Lisboa)

Índice

Índice de autores	11
-------------------	----

Introdução	13
------------	----

António Teixeira • Margarida Saraiva

Modelos de excelência: análises qualitativas e quantitativas

Paulo Sampaio • Pedro Saraiva

1. Introdução	18
2. Visão global dos modelos	19
3. Análises longitudinais	24
3.1. European Quality Award	25
3.2. Malcolm Baldrige National Quality Award	31
3.3. Deming Prize	32
3.4. Prémio Iberoamericano de Excelência em Gestão	33
3.5. Análise comparativa de modelos de excelência	35

TQM and ISO 9000 versus business income: an empirical study

Joaquín Texeira Quirós • Maria do Rosário Fernandes Justino

1. Introduction	46
2. Literature review	47
3. Objective and research hypotheses	49
4. Methodology and design of the research	51
5. Sample definition and selection	51
6. Quantitative data collection	52

7. Data analysis and result	53
7.1. Sample characterization	54
7.2. Opinions of an organizational nature	55
8. Conclusions	62

Qualidade total e trabalho temporário: reflexão sobre a região de Setúbal

Ana Zabelo • Margarida Saraiva

1. Qualidade total	70
2. Trabalho temporário	73
3. Opções metodológicas	78
4. Resultados obtidos	79
5. Evolução do trabalho temporário na península de Setúbal	87
6. Considerações finais	94

Desenvolvimento e implementação de um sistema de gestão da qualidade

Miguel Ângelo Gomes e Silva • Maria João Pires da Rosa

1. Introdução	100
2. A qualidade e os SGQ	101
2.1. O conceito de qualidade	101
2.2. Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ)	103
3. Implementação de um SGQ na Tetracis-Plurirede, SA	105
3.1. A Tetracis-Plurirede, SA	106
3.2. Objectivos e metodologia	107
3.3. Desenvolvimento e implementação do SGQ	109
3.4. A percepção dos colaboradores	117
4. Considerações Finais	121

La incidencia de la gestión de la calidad sobre el nivel de innovación en el sector hotelero español

Antonio Manuel Martínez López • Alfonso Vargas Sánchez

1. Introducción	124
2. Marco de la investigación	125
2.1. La estrategia de innovación bajo la perspectiva de la implantación de la estrategia	127
2.2. Grado de desarrollo de la gestión de la calidad	128
3. Estudio empírico	134
4. Análisis de los resultados	136
4.1. Análisis del factor implantación según variable de segmentación	139
4.2. Resultados derivados del contraste de hipótesis	141
4.3. Importancia de la implantación de la estrategia y del factor calidad en el modelo global de análisis de los factores determinantes del nivel de innovación	143
5. Conclusiones e implicaciones	147

Os custos da qualidade nas empresas portuguesas certificadas

Aliona Cociorva • Margarida Saraiva • Jorge Casas Novas • Osvaldo Ferreira

1. Introdução	152
2. Os custos da qualidade para a gestão	153
2.1. Conceito e classificação dos custos da qualidade	154
2.2. Quantificação e avaliação dos custos da qualidade	158
3. Opções metodológicas	163
4. Análise dos resultados obtidos	167
4.1. Análise descritiva	167
4.2. Cruzamento de variáveis	171
4.3. Testes de independência (<i>Pearson Chi-Square</i>)	174
4.4. Sinopse	176
5. Considerações finais	177

Avaliação da qualidade percebida de serviço: o caso de transporte colectivo urbano, na Cidade da Praia – Cabo Verde

Maria de Fátima da L. Santos Silva Lopes • Nelson Santos António

1. Introdução	184
2. Revisão de literatura	186
2.1. Avaliação da qualidade de serviço	186
2.2. Avaliação da qualidade de serviço no transporte colectivo urbano	189
3. Metodologia	191
3.1. Desenvolvimento da escala	192
3.2. Análise	194
4. Resultados	195
4.1. Perfil dos sujeitos	195
4.2. Verificação da fiabilidade e da validade do SERVQUAL adaptado	196
4.3. Avaliação do desempenho do serviço de autocarro, na Cidade da Praia – Cabo Verde	197
4.4. Dimensões da qualidade do serviço de TCUP, na Cidade da Praia – Cabo Verde	200
4.5. Importância das dimensões identificadas	202
5. Discussão, conclusões e recomendações	205

A caminho de uma escola com mais qualidade: auto-avaliação de uma escola básica aplicando a CAF

Joaquim M. Monteiro • Cláudia S. Sarrico

1. Introdução	214
1.1. Desempenho das escolas	214
1.2. Avaliação da qualidade das escolas	215
1.3. Auto-avaliação das escolas	216
1.4. Avaliação das escolas – um imperativo legal	217
2. A auto-avaliação com base na CAF	218
2.1. A utilização da CAF nas escolas	221

3. Aplicação do modelo de auto-avaliação	222
4. Discussão dos resultados	225
4.1. Dificuldades	226
4.2. Resultados	227
5. Conclusão	228

Aplicabilidade do modelo de gestão por processos às instituições de ensino superior

António Ramos Pires • Rodrigo Teixeira Lourenço

1. O novo contexto do Ensino Superior	232
2. A Gestão por Processos	233
3. As Instituições de Ensino Superior e a Gestão por Processos	235
4. Abordagem a um Modelo de Gestão por Processos para o Ensino Superior	237
5. Conclusões	244

Qualidade da aprendizagem no ensino superior – concepções, abordagens à aprendizagem e preferência pelo ensino

Elisa Chaleta • Luísa Grácio • Constança Machado • Isabel Ferreira • Rosalina Correia

1. Enquadramento teórico	248
2. Metodologia	251
2.1. Objectivos do estudo	251
2.2. Caracterização da amostra	251
2.3. Instrumento	252
2.4. Procedimentos	255
3. Análise e discussão dos resultados	255
4. Conclusões	259

Índice de autores

António Teixeira • Margarida Saraiva Introdução	13
Paulo Sampaio • Pedro Saraiva Modelos de excelência: análises qualitativas e quantitativas	17
Joaquín Texeira Quirós • Maria do Rosário Fernandes Justino TQM and ISO 9000 versus business income: an empirical study	45
Ana Zabelo • Margarida Saraiva Qualidade total e trabalho temporário: reflexão sobre a região de Setúbal	69
Miguel Ângelo Gomes e Silva • Maria João Pires da Rosa Desenvolvimento e implementação de um sistema de gestão da qualidade	99
Antonio Manuel Martínez López • Alfonso Vargas Sánchez La incidencia de la gestión de la calidad sobre el nivel de innovación en el sector hotelero español	123
Aliona Cociorva • Margarida Saraiva • Jorge Casas Novas • Osvaldo Ferreira Os custos da qualidade nas empresas portuguesas certificadas	151
Maria de Fátima da L. Santos Silva Lopes • Nelson Santos António Avaliação da qualidade percebida de serviço: o caso de transporte colectivo urbano, na Cidade da Praia – Cabo Verde	183
Joaquim M. Monteiro • Cláudia S. Sarrico A caminho de uma escola com mais qualidade: auto-avaliação de uma escola básica aplicando a CAF	213
António Ramos Pires • Rodrigo Teixeira Lourenço Aplicabilidade do modelo de gestão por processos às instituições de ensino superior	231
Elisa Chaleta • Luísa Grácio • Constança Machado • Isabel Ferreira • Rosalina Correia Qualidade da aprendizagem no ensino superior – concepções, abordagens à aprendizagem e preferência pelo ensino	247

António Teixeira • Margarida Saraiva Introduction	13
Paulo Sampaio • Pedro Saraiva Excellence models: qualitative and quantitative analyses	17
Joaquín Texeira Quirós • Maria do Rosário Fernandes Justino TQM and ISO 9000 versus business income: an empirical study	45
Ana Zabelo • Margarida Saraiva Total quality and temporary work: a reflection on the region of Setúbal	69
Miguel Ângelo Gomes e Silva • Maria João Pires da Rosa Development and implementation of a quality management system	99
Antonio Manuel Martínez López • Alfonso Vargas Sánchez The incidence of quality management in the innovation level of the spanish hotel sector	123
Aliona Cociorva • Margarida Saraiva • Jorge Casas Novas • Osvaldo Ferreira Quality costs at certified portuguese companies	151
Maria de Fátima da L. Santos Silva Lopes • Nelson Santos António Evaluation of perceived quality service: the case of the Urban Collective Transport at Cidade da Praia – Cabo Verde	183
Joaquim M. Monteiro • Cláudia S. Sarrico Towards a higher quality school: self-evaluation of a primary education school using the CAF	213
António Ramos Pires • Rodrigo Teixeira Lourenço Applicability of the process management model to higher education institutions	231
Elisa Chaleta • Luísa Grácio • Constança Machado • Isabel Ferreira • Rosalina Correia Quality of learning in higher education: conceptions, approaches to learning and teaching preference	247

Introdução

António Teixeira

afst@iscte.pt

Margarida Saraiva

msaraiva@uevora.pt

Editores

«All things are difficult before they are easy.»

John Norley

«We are continually faced by great opportunities brilliantly disguised as insoluble problems.»

Anónimo

O Departamento de Métodos Quantitativos (DMQ) da *ISCTE Business School* (IBS) procede ao lançamento de mais uma publicação dedicada à Gestão da Qualidade, contando para o efeito com o apoio da UNIDE – Unidade de Investigação em Desenvolvimento Empresarial do ISCTE (centro de investigação financiado pela Fundação para a Ciência e a Tecnologia – FCT) e do Grupo de Investigação Estatística e Análise de Dados (GIESTA-ISCTE).

Com este número procedemos ao início da publicação regular da revista que pretendemos vir a ser um elemento que veicule investigações efectuadas no âmbito da temática da Qualidade, quer por especialistas, quer por outras individualidades que tenham elaborado trabalhos de Mestrado ou de Doutoramento. Procuramos desta forma, para além de outros objectivos, divulgar e colocar à disposição esses estudos, que, de outra forma, ficariam nas prateleiras das bibliotecas universitárias/politécnicas ou na mente dos seus autores.

Iremos igualmente trabalhar no sentido de criar mecanismos que proporcionem contactos directos entre os investigadores desta temática e conceber estruturas de apoio e de debate entre os docentes, investigadores, mestrandos e doutorandos, por exemplo, através da realização de encontros científicos ou mesmo da criação de uma associação, na qual seja possível concretizar eventos e trocas de ideias, conhecimentos, experiências e/ou boas práticas, sem invadir áreas de intervenção

das associações existentes, trabalhando de forma complementar em ligação com elas.

Congratulamo-nos com o facto de neste número podermos contar com a colaboração de figuras consagradas na área, o que constitui um estímulo para continuarmos e procurar melhorar progressivamente a qualidade da revista.

Toda esta actividade tem exigido um grande esforço devido à crescente exigência de ocupação de tempo com a actividade lectiva, pelo que temos consciência de algumas limitações do produto final em relação ao que desejaríamos. No entanto, entre não fazer nada, esperar por melhores condições, que provavelmente não surgirão, e avançar em condições difíceis, optámos por esta última. Por outro lado, esperamos que a dinamização de mecanismos de contacto entre os interessados na temática venha contribuir para a recolha de novas ideias, que nos permitam atingir um nível de qualidade crescente, tendo sempre presente que nos encontramos em pleno num ciclo *Plan-Do-Study-Act* (PDSA), procurando, portanto, reflectir sobre a experiência como ponto de partida para a melhoria.

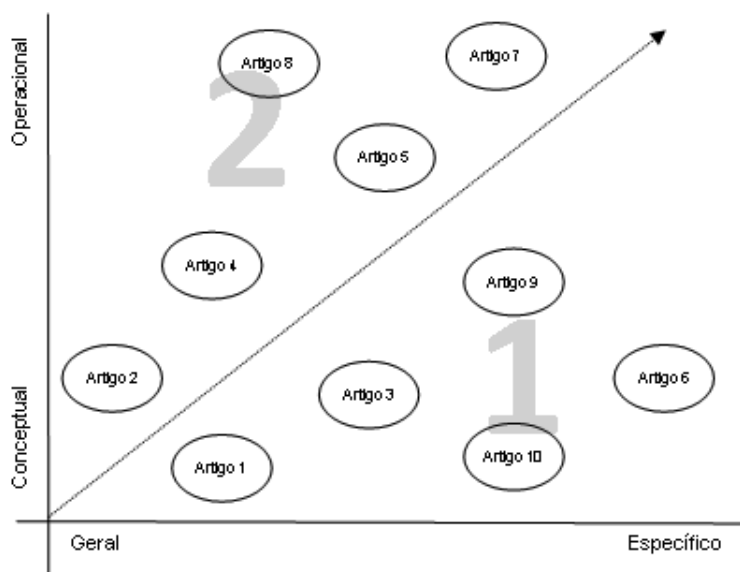
Como foi anunciado no número zero, pretendemos, sempre que possível, publicar um número temático juntamente com o regular. Este ano, o campo escolhido foi o sector da saúde, estando prevista a publicação de dois volumes e a eles associada a realização de duas conferências. Estamos também a encetar diligências para que, no próximo ano (2011), o número temático seja dedicado ao sector da agricultura. Aproveitamos esta oportunidade para lançar o desafio a quem esteja em condições de dinamizar o lançamento de futuros números temáticos, para colaborar como editor principal. Sectores como os do ensino, da justiça, da administração local, dos serviços, entre outros, podem certamente permitir a concretização deste desiderato.

Como já foi referido, com este número, à semelhança do número anterior, pretendemos atingir o objectivo de discutir e aprofundar conceitos da temática da Qualidade, abordando algumas apresentações de metodologias e instrumentos de aplicação pragmática, partindo da visão e de experiências de diversos especialistas, bem como a abordagem de alguns dos principais modelos da Gestão da Qualidade.

Assim, procuramos oferecer ao leitor artigos com uma estrutura que possibilite a compreensão gradual dos conceitos e especialidades de cada área desta temática. Porém, e apesar dessas preocupações, o leitor pode consultá-los de forma compartimentada, dependendo do seu interesse ou necessidade. Nesse sentido, não existe a obrigatoriedade de uma leitura contínua, dado que os capítulos foram elaborados por autores distintos, que tratam dos temas isoladamente, sem comprometer o seu entendimento, pois esta publicação está estruturada em dez artigos, divididos equitativamente em dois sectores, que vão desde uma abordagem mais geral até à mais

específica, com temas conceptuais ou mais operacionais. Salientamos que todos os artigos publicados neste número foram sujeitos a um processo de revisão. A Figura 1 apresenta a estrutura adoptada.

Figura 1 – Modelo geral



No primeiro sector encontram-se artigos que possibilitam o contacto com os principais conceitos e a fundamentação da Gestão da Qualidade, bem como aspectos da temática em âmbitos mais restritos, contemplando os grandes subsistemas organizacionais ou que os influenciam significativamente. Nele se incluem cinco artigos: (1) Modelos de excelência: análises qualitativas e quantitativas; (3) Qualidade total e trabalho temporário: reflexões sobre a região de Setúbal; (6) Os custos da qualidade nas empresas portuguesas certificadas; (9) Aplicabilidade do modelo de gestão por processos às instituições de ensino superior; e (10) Qualidade da aprendizagem no ensino superior – concepções, abordagens à aprendizagem e preferência pelo ensino.

No segundo sector encontram-se os outros cinco artigos que procuram mostrar como algumas instituições tratam as questões da temática, quais as suas reais dificuldades e perspectivas, aquando da aplicação e implementação, com maior ou menor intensidade e/ou sucesso, dos conceitos e técnicas da Qualidade: (2) *TQM and ISO 9000 versus business income: an empirical study*; (4) Desenvolvimento e

implementação de um sistema de gestão da qualidade; (5) *La incidencia de la gestión de la calidad sobre el nivel de innovación en el sector hotelero español*; (7) Avaliação da qualidade percebida de serviço: o caso de Transporte Colectivo Urbano na Cidade da Praia – Cabo Verde; e (8) A caminho de uma escola com mais qualidade: auto-avaliação de uma escola básica aplicando a CAF.

Modelos de excelência: análises qualitativas e quantitativas

Paulo Sampaio

Departamento de Produção e Sistemas – Universidade do Minho
paulosampaio@dps.uminho.pt

Pedro Saraiva

Departamento de Engenharia Química – Universidade de Coimbra
pas@eq.uc.pt

Resumo: Ao contrário da adopção da norma ISO 9001, não se poderá dizer que a implementação de modelos de excelência por parte das organizações se encontra amplamente difundida. Se fizermos uma contabilização rápida do número de empresas finalistas do European Quality Award (EQA) verificamos que, entre 1992 e 2008, apenas 247 organizações chegaram à última fase do exigente percurso que caracteriza a atribuição do prémio. Contudo, só as organizações que implementam sistemas de gestão eficazes e eficientes, orientados para a satisfação de todas as partes interessadas, reúnem os requisitos necessários para alcançar um desenvolvimento sustentado. Com este artigo pretendemos apresentar um conjunto de análises qualitativas e quantitativas realizadas sobre os modelos de excelência mundialmente mais conhecidos, dando particular ênfase aos seguintes: Modelo da European Foundation for Quality Management (EFQM), Malcolm Baldrige National Quality Award, Deming Prize e Modelo Iberoamericano de Excelência em Gestão.

Palavras-chave: análise comparativa; modelos de excelência; sistemas de gestão; TQM.

Abstract: The worldwide adoption of business excellence models does not have the same diffusion as the implementation and certification of quality management systems according to the ISO 9001 standard have. During the time period that ranges from 1992 to 2008, only 247 companies have reached the final demanding stage of the European Quality Award process. Notwithstanding, only those companies that implement efficient and effective management systems and that fulfil the requirements of all the stakeholders will reach a sustainable development. In this article we present a set of qualitative and quantitative analyses related to the most known business excellence models,

namely, the European Foundation for Quality Management Model, the Malcolm Baldrige National Quality Award, the Deming Prize and the Iberoamerican Model for Excellence in Management.

Keywords: business excellence models; comparative analysis; management systems; TQM.

1. Introdução

Segundo a definição presente na Wikipédia, «excelência é o estado ou qualidade de excelente. É a superioridade ou o estado de ser bom no mais alto grau. A excelência é considerada como um valor para muitas organizações...».

A excelência não deve ser considerada algo que as organizações alcançam no curto prazo, mas sim uma forma de gestão que produzirá os melhores resultados organizacionais a médio e longo prazo e que proporcionará um desenvolvimento sustentado.

Com o objectivo de definir orientações e critérios de avaliação rumo à excelência organizacional estão disponíveis diversos modelos, quer nacionais quer internacionais, dos quais destacamos aqueles que serão alvo de análise neste artigo: o Modelo da EFQM, o Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA), o Deming Prize e o Modelo Iberoamericano de Excelência.

Para algumas organizações e profissionais, a Qualidade tem vindo a assumir-se como um «programa». A popularização das normas ISO 9000 é um exemplo disso mesmo, sendo o objectivo de muitas empresas a obtenção de um certificado em detrimento da obtenção de um conjunto de benefícios organizacionais internos decorrentes da implementação de um sistema de gestão da qualidade segundo a norma ISO 9001. No amadurecimento da qualidade torna-se imperativo reconhecer que a qualidade vai muito para além de qualquer conjunto de normas. Em muitas situações nem será, porventura, essa a forma mais consequente das organizações aderirem à qualidade (Saraiva, 2008). Para outros, o desenvolvimento de uma abordagem por processos funcionou como um «acordar», permitindo às organizações perceberem que os investimentos efectuados nos seus sistemas de gestão se podem traduzir em efectivas vantagens competitivas quantificáveis (Childs, 1997 citado em Shepherd, 1998).

A adoção de modelos de excelência permite a realização de análises comparativas dos níveis de excelência entre as organizações que os implementam. Adicionalmente, o benchmarking suportado nos resultados da avaliação de acordo com o modelo adoptado fomenta a identificação de pontos fortes e áreas de melhoria, bem como o desenvolvimento de programas de melhoria.

Segundo a investigação realizada por Johnson (2001) existem, aproximadamente, quarenta prémios de excelência a nível internacional e cinquenta prémios nos EUA (US awards). Como seria de esperar, os prémios norte-americanos estão alinhados com o Baldrige Award, enquanto que os prémios europeus estão mais alinhados com o Modelo da EFQM. Como veremos posteriormente, este alinhamento verifica-se também entre o Modelo Iberoamericano e o da EFQM.

2. Visão global dos modelos

À medida que os clientes se tornaram mais exigentes e que a implementação de programas de melhoria se assumiu como vital para o sucesso das organizações, a qualidade deixou de estar focada unicamente no produto para passar a ser vista como um vector organizacional estratégico (Vokurka *et al.*, 2000).

No encaço do Total Quality Management (TQM), muitas organizações avançaram para a implementação de modelos de excelência, não só com a finalidade do reconhecimento, mas porque verificaram que esses modelos fomentam a adopção de práticas e ferramentas com vista à implementação de uma estratégia de qualidade, ao benchmarking das melhores práticas, à auto-avaliação e à melhoria contínua.

Este artigo analisa, qualitativa e quantitativamente, quatro modelos de excelência: o Modelo da EFQM (Europa), o Malcolm Baldrige National Quality Award (EUA), o Deming Prize (Japão) e o Modelo Iberoamericano de Excelência (América Central e do Sul e Península Ibérica). De seguida é apresentada uma breve descrição de cada um dos modelos analisados.

■ European Quality Award (EQA)

Reconhecendo a importância da gestão da qualidade no desempenho das organizações, catorze das maiores empresas Europeias formaram, em 1988, a European Foundation for Quality Management, tendo criado, em 1991, o programa do European Quality Award, com vista ao reconhecimento das melhores empresas Europeias a nível de práticas de gestão da qualidade. O prémio da EFQM é semelhante ao MBNQA. Contudo, o mesmo agrupa os seus critérios em Meios (Enablers) e Resultados (Results). Uma implementação eficaz e eficiente dos Meios pressupõe uma influência positiva significativa nos Resultados. Os Meios são compostos pelas seguintes categorias: liderança, pessoas, política e estratégia, parcerias e recursos, e processos. Por outro lado, os Resultados desdobram-se em resultados pessoas, resultados clientes, resultados sociedade e resultados chave do desempenho.

Alguns dados qualitativos adicionais, relativos ao Modelo da EFQM, são os seguintes:

- Desde 1992 alcançaram a fase final do Prémio 247 organizações.
- A primeira organização a ser distinguida com o nível Award Winner foi a Rank Xerox do Reino Unido.
- A primeira e única organização Portuguesa a alcançar a fase final do European Quality Award foi a DHL Portugal, sendo distinguida com o nível de Prize Winner.
- Só a partir do ano de 2003 é que começaram a surgir organizações premiadas, simultaneamente, com os níveis Award Winner e Prize Winner.
- No ano 2000 foi distinguida a primeira instituição de ensino superior – Marmara University – Faculty of Engineering, Turquia, com o nível de Finalist.
- No ano de 2001 foi distinguida a primeira instituição de ensino com o nível mais elevado do European Quality Award – Award Winner. A instituição foi o St. Mary's College, da Irlanda do Norte.
- Entre 1992 e 2008 chegaram à última fase do Prémio nove instituições de ensino, sendo duas delas universidades.
- Em 2005 foi distinguido o primeiro e único hospital – Hospital de Zumárraga, Espanha, com o nível Prize Winner.
- Em 1999 foi distinguida a primeira instituição financeira – Banca International d'Andorra, Espanha, com o nível Prize Winner.

Figura 1 – European Quality Award



Fonte: Vokurka et al. (2000).

■ Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)

Num esforço e numa tentativa de promover as práticas de gestão da qualidade e de competitividade, a 20 de Agosto de 1987, o Presidente Ronald Reagan assinou o Malcolm Baldrige National Quality Improvement Act. Este prémio foi criado com o intuito de promover as boas práticas de gestão da qualidade, de identificar os requisitos necessários para as organizações alcançarem a excelência e de partilhar casos e práticas de gestão da qualidade de sucesso.

A gestão do prémio é feita pela National Institute of Standards and Technology (NIST), exercendo também a American Society for Quality (ASQ) um papel relevante a nível do processo de revisão das candidaturas, preparação de documentação e outro tipo de tarefas administrativas.

O MBNQA está suportado em sete categorias fundamentais, as quais servem de orientação estratégica para o sistema de gestão da organização, sendo as mesmas as seguintes: liderança, planeamento estratégico, focalização no cliente e no mercado, medição, análise e gestão do conhecimento, focalização nos recursos humanos, gestão por processos e resultados do negócio.

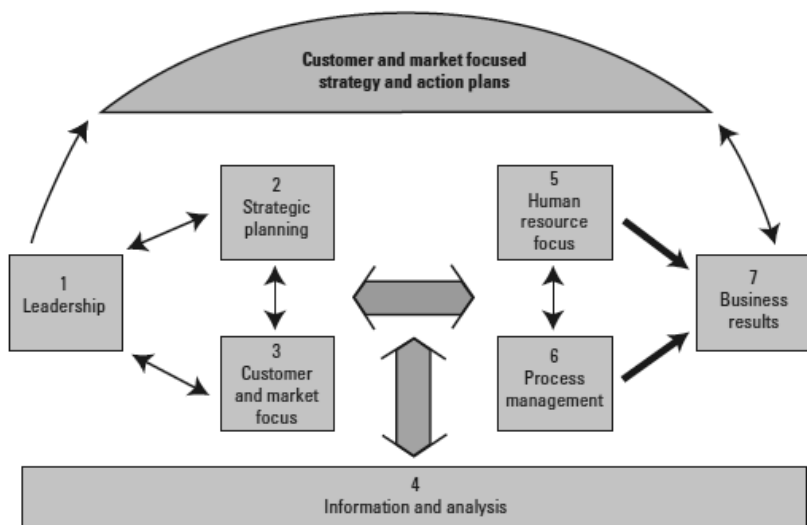
Alguns dados qualitativos importantes relativos a este modelo são os seguintes:

- Desde 1988 foram distinguidas 79 organizações.
- Em 1988 foram distinguidas as primeiras empresas com o Malcolm Baldrige Award:
 - a) Indústria: Motorola Inc. e Westinghouse Electric Corporation Commercial Nuclear Division.

b) Pequenas empresas: Global Metallurgical Inc.

- A primeira empresa do sector dos serviços a ser distinguida foi a Federal Express Corporation, em 1990.
- As primeiras instituições de ensino foram galardoadas em 2001. Entre 1992 e 2008 foram distinguidas oito instituições de ensino, sendo uma delas uma Universidade – University of Wisconsin – Stout.
- A primeira organização de saúde a ser distinguida foi a Sisters of St. Mary Health Care, no ano de 2002.
- Em 1996 foi distinguida a primeira instituição financeira – Dana Commercial Credit Coporation.
- Nos EUA existem, aproximadamente, 50 prémios de qualidade espalhados pelos diferentes Estados. Todos eles funcionam como «porta de entrada» para o MBNQA.

Figura 2 – Malcolm Baldrige National Quality Award



Fonte: Vokurka et al. (2000).

■ Deming Prize

O Deming Prize foi criado pela Union of Japanese Scientists and Engineers (JUSE), em 1951. Actualmente são distinguidas com o prémio organizações, públicas ou privadas, que se destaquem como casos de sucesso na implementação do

Total Quality Management. Ao contrário dos outros modelos, o Deming Prize não possui uma abordagem única definida, sendo as empresas avaliadas com base em dez critérios com pesos iguais, sendo os mesmos os seguintes: políticas e liderança, organização, informação, normalização, recursos humanos, garantia da qualidade, manutenção, melhoria, resultados e planeamento.

Alguns dados qualitativos centrais relativos ao Deming Prize são os seguintes:

- Desde 1951 foram distinguidas 194 organizações.
- A primeira pequena empresa foi distinguida com o Deming Prize em 1958 – Nakayo Communication Equipment Co.
- A primeira divisão de uma empresa a ser distinguida foi a Matsushita Electric Industrial Co. – Electric Components Division, no ano de 1966.
- A primeira empresa não Japonesa a ser distinguida foi a Florida Power & Light Company, dos EUA, no ano de 1989.
- Nas organizações distinguidas predominam, claramente, as do sector industrial.

■ Prémio Iberoamericano de Excelência em Gestão

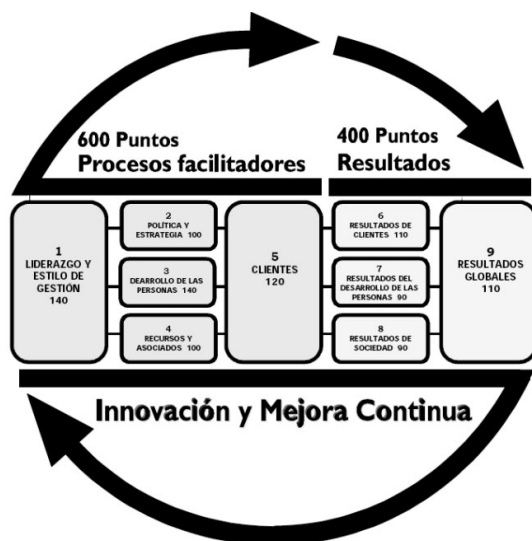
O Prémio Iberoamericano pretende distinguir organizações iberoamericanas que se destaquem pela excelência a nível da sua gestão bem como pela implementação, com sucesso, de práticas de gestão da qualidade. A estrutura do modelo é muito similar à do modelo da EFQM, sendo a mesma constituída pelas seguintes nove categorias: Processos facilitadores – liderança e estilo de gestão, política e estratégia, desenvolvimento das pessoas, recursos e parcerias, clientes; Resultados – resultados de clientes, resultados do desenvolvimento das pessoas, resultados da sociedade e resultados globais.

Alguns factos adicionais relevantes são aqui destacados:

- Desde 2000 foram distinguidas 62 organizações.
- Nunca foi premiada uma organização Portuguesa.
- Com excepção de 2003, em todos os anos foi premiada, pelo menos, uma organização Espanhola.
- A maioria das organizações premiadas pertence ao sector da Indústria e Serviços. O terceiro sector com maior número de empresas premiadas é o da Educação. Em 2002 foi distinguida a primeira instituição de ensino.
- Três das organizações Espanholas distinguidas com o Prémio Iberoamericano foram também galardoadas com o European Quality Award:

- a) O Hospital Zumárraga venceu o Prémio Iberoamericano em 2007 e foi EFQM Prize Winner em 2005.
- b) A Fagor Electrodomésticos venceu o Prémio Iberoamericano em 2004 e foi EFQM Finalist em 2003.
- c) O Banc Internacional d'Andorra – Banca Mora venceu o Prémio Iberoamericano em 2001 e foi EFQM Prize Winner em 1999 e 2002.

Figura 3 – Prémio Iberoamericano de Excelência em Gestão



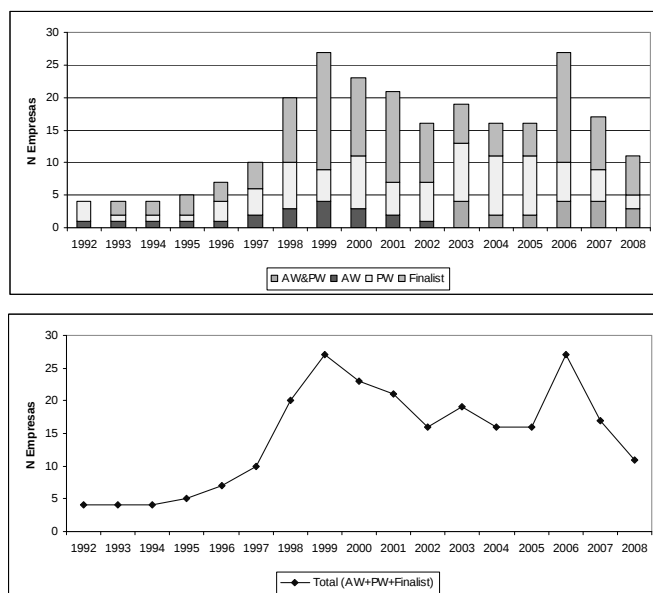
Fonte: FUNDIBEQ (2005).

3. Análises longitudinais

O tipo de análise efectuado em cada um dos modelos é variável, pois depende da informação disponível relativa a cada um dos prémios aqui estudados.

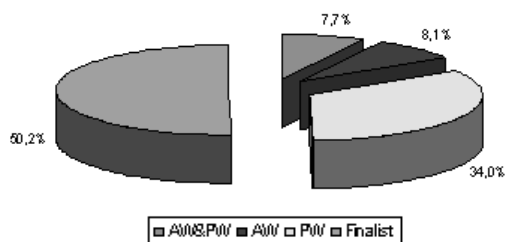
3.1. European Quality Award

Figura 4 – Evolução do número de organizações premiadas com o EQA



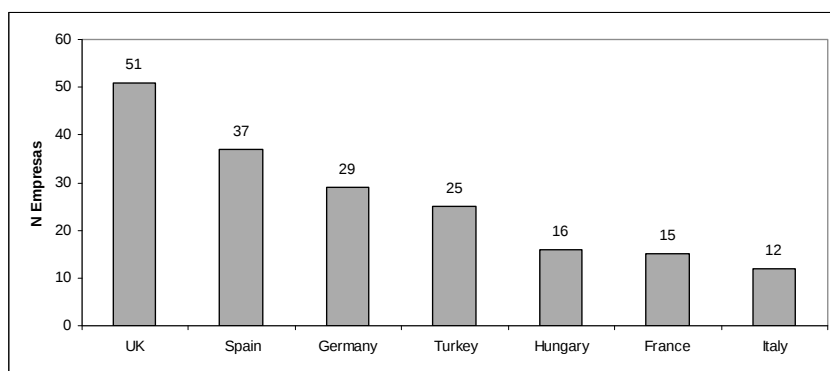
Pela análise da Figura 4 pode-se verificar que o número de empresas que chegaram à fase final do EQA evoluiu significativamente de uma forma positiva entre 1992 e 1999. Com exceção de 1999 e 2006, o número de organizações que alcança esta fase final situa-se entre as 10 e 25. Os anos de 1999 e 2006 foram aqueles em que chegou à fase final um maior número de organizações – 27. Desde 2006, a curva evolutiva apresenta uma tendência decrescente do número de organizações que chegam à fase final.

Figura 5 – Distribuição percentual das organizações finalista do EQA



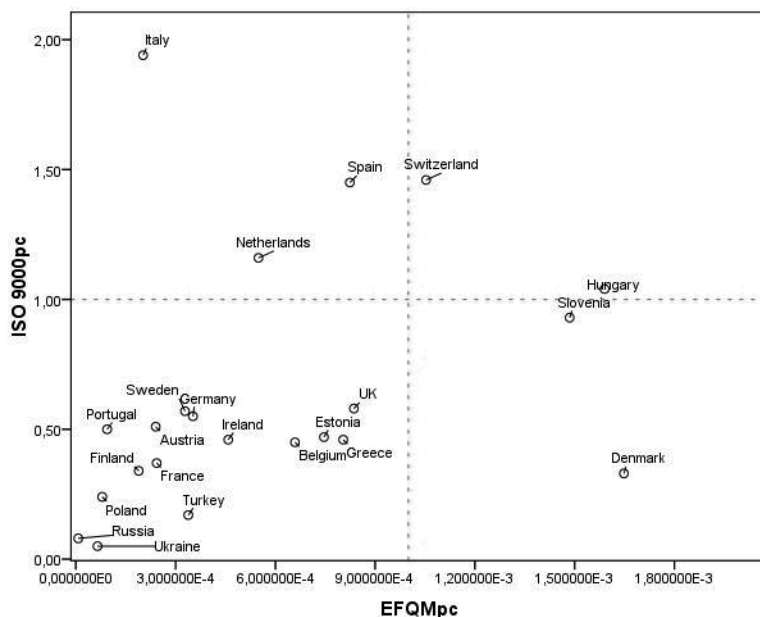
A Figura 5 evidencia que a distribuição das organizações que atinge a fase final do EQA pelas diferentes categorias de distinção é piramidal. A maioria das organizações é apenas distinguida com o nível de Finalist (50%), seguida pelas Prize Winner (34%), Award Wnner (8,1%) e Award Winner & Prize Winner (7,7%). Desta forma pode-se concluir que à medida que nos aproximamos do último patamar do modelo da EFQM o nível de exigência para o cumprimento dos requisitos aumenta significativamente.

Figura 6 – Top 7 dos países com maior número de organizações na final do EQA.

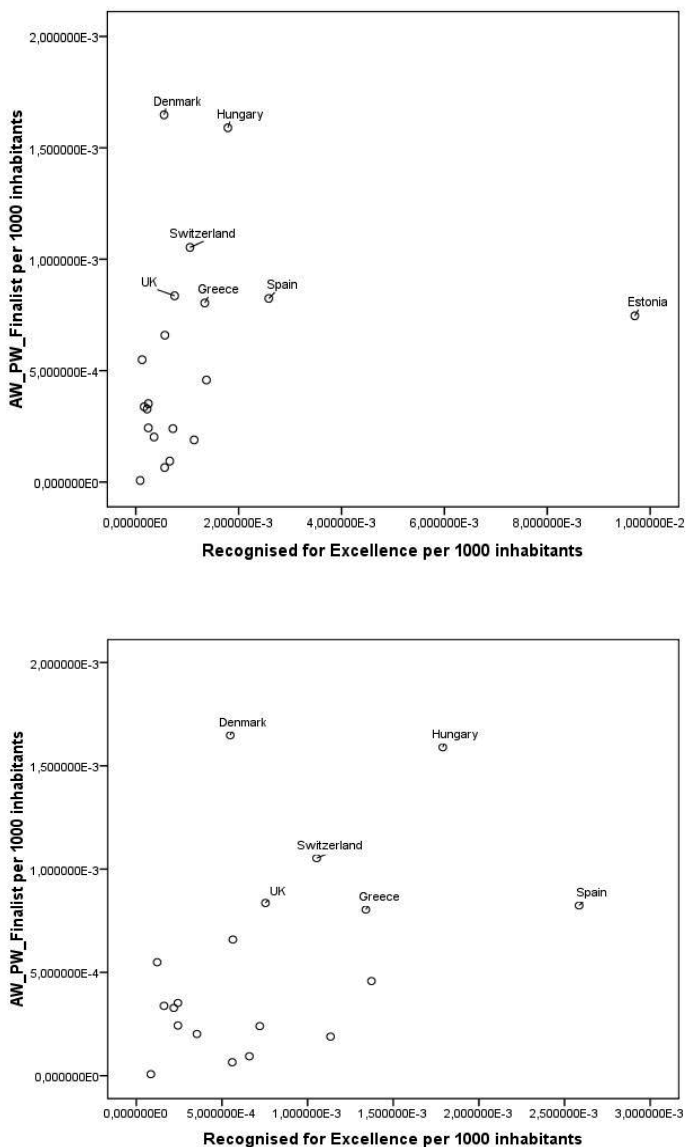


Como ilustra a Figura 6, o Reino Unido lidera no número de organizações que alcançaram a fase final do EQA, com 51 organizações, seguido pela Espanha, com 37. Na última posição deste ranking encontra-se a Itália, com 12 organizações nesta condição. É de particular relevância analisar a presença neste top da Turquia e da Hungria, países teoricamente menos desenvolvidos quando comparados com os restantes. Contudo não deixa de ser pertinente assumirem, respectivamente, a quarta e quinta posição do Top 7 de países com maior número de empresas na fase final do EQA, evidenciando uma clara aposta dos mesmos na melhoria contínua e na Qualidade como vector estratégico da competitividade.

Figura 7 – Relação entre valores de ISO 9000pc e EFQMpc



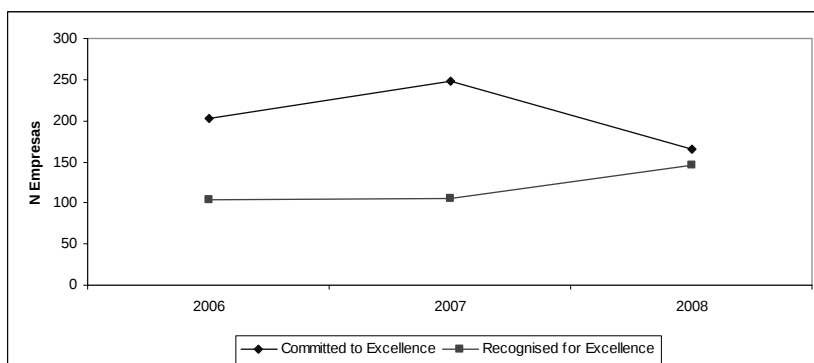
Com a Figura 7 pretendeu-se evidenciar a relação entre os países que apresentam simultaneamente empresas certificadas segundo a norma ISO 9001 e organizações que alcançaram a final do EQA. As análises foram efectuadas numa base de indicadores por 1000 habitantes. Como se pode constatar pela análise da Figura 7, predominam os países localizados no 3º quadrante, ou seja, países onde existem poucas organizações por 1000 habitantes que chegaram à final do EQA e que apresentam também um número reduzido de organizações certificadas segundo a norma ISO 9001 na mesma base relativa. Por outro lado, são de destacar países como a Holanda, a Espanha e a Itália que apresentam, numa base comparativa, um número reduzido de organizações que alcançaram a fase final do EQA e um número elevado de empresas certificadas pela norma ISO 9001 por 1000 habitantes.

Figura 8 – Relação entre AW+PW+Finalist e Recognised for Excellence

Com a Figura 8 pretendeu-se analisar a possibilidade de existir uma relação linear entre os países com organizações que alcançaram a fase final do EQA e que simultaneamente apresentam organizações distinguidas com o nível Recognised for Excellence (nível anterior à fase final). As análises foram novamente efectuadas

numa base por 1000 habitantes. Como ilustra a Figura 8 existe uma aparente relação linear positiva entre os países com organizações que atingem a fase final do prémio e que simultaneamente apresentam organizações distinguidas com o nível Recognised, permitindo concluir que quanto maior for o sucesso a nível de organizações distinguidas com o nível Recognised for Excellence maior é a probabilidade das organizações virem a ser distinguidas na fase final (AW; PW; ou Finalist). Aparentemente a Estónia é um país outlier nesta análise, apresentando um número especialmente elevado de entidades que atingiram o nível de Recognised for Excellence, pelo que na figura inferior se excluiu a Estónia do gráfico.

Figura 9 – Evolução nos níveis intermédios do EQA (2006-2008)



A Figura 9 ilustra a evolução do número de organizações distinguidas nos níveis intermédios do EQA – Recognised for Excellence e Committed to Excellence. Como se poder verificar, de 2007 para 2008 ocorreu uma aproximação do número total de organizações distinguidas nestes dois níveis, causada por uma diminuição do número de empresas Committed e por um aumento do número de organizações Recognised. No total, entre 2006 e 2008, foram distinguidas 615 organizações com o nível Committed to Excellence e 355 com o nível Recognised for Excellence.

As Figuras 10 e 11 evidenciam o número total de organizações distinguidas nos níveis intermédios do EQA entre 2006 e 2008. Portugal apresenta três organizações distinguidas com o nível Recognised e oito com o nível Committed. Como se pode verificar, a Espanha lidera em ambos os níveis com, respectivamente, 116 e 271 organizações distinguidas. Como já foi referido, a Espanha está na segunda posição a nível do ranking de países com maior número de organizações que alcançam a fase final do EQA. Por outro lado, é pertinente relembrar que a Espanha é um dos países que mais contribui para a difusão do número de organizações certificadas

segundo a norma ISO 9001 em termos mundiais, com 65.112 certificados emitidos – 1,46 certificados por 1000 habitantes (ISO, 2008).

Figura 10 – Número de organizações distinguidas com o nível Recognised por país (2006-2008)

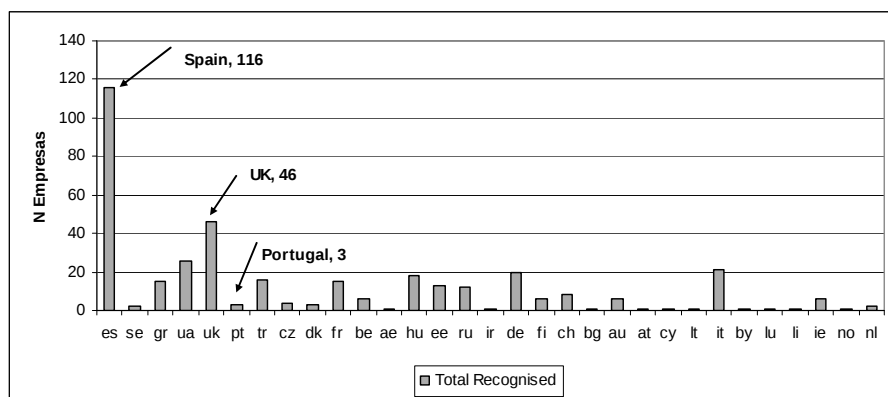
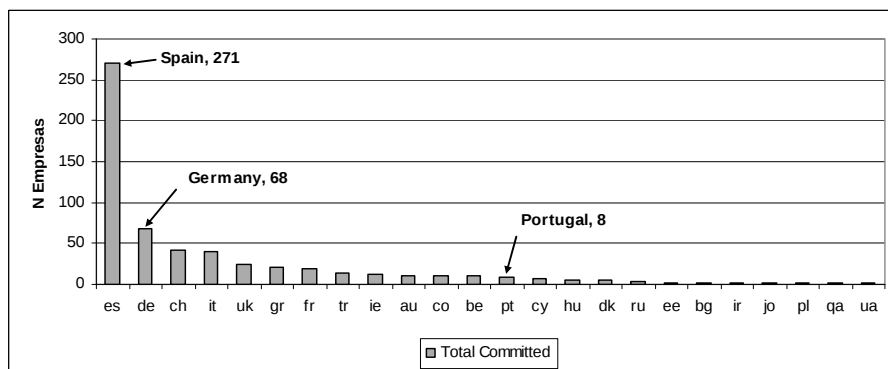
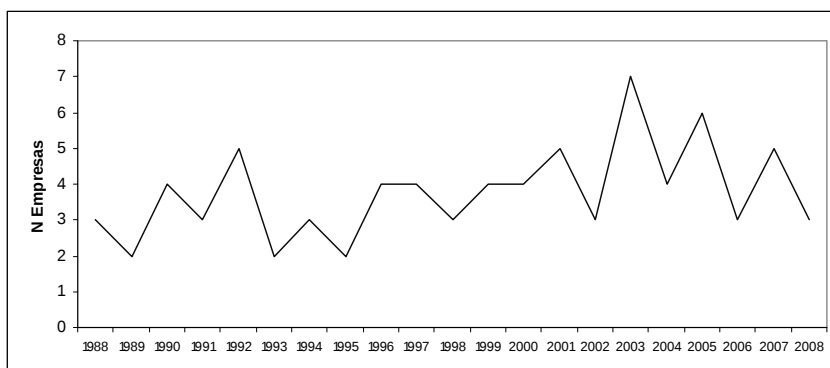


Figura 11 – Número de organizações distinguidas com o nível Committed por país (2006-2008)



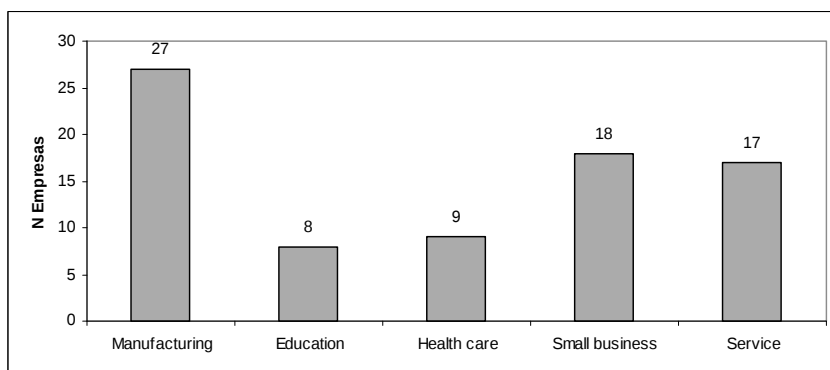
3.2. Malcolm Baldrige National Quality Award

Figura 12 – Evolução do número de organizações distinguidas pelo MBNQA (1988-2008)



Entre 1988 e 2008 foram distinguidas com o MBNQA 79 organizações, um número significativamente inferior quando comparado com o número total de organizações distinguidas nos restantes modelos. Como se pode verificar pela Figura 12 este número aparenta ser mais ou menos estável ao longo dos anos, situando-se, em média, nas quatro organizações premiadas por ano. Contudo, é de destacar um ligeiro aumento ao longo dos anos do número de organizações premiadas com o MBNQA.

Figura 13 – Distribuição das organizações premiadas por sector de actividade



Relativamente à distribuição das empresas premiadas por sector de actividade, como ilustra a Figura 13, predominam as empresas do sector «Industrial» (27), seguidas das «Pequenas empresas» e dos «Serviços» com, respectivamente, 18 e 17 organizações distinguidas.

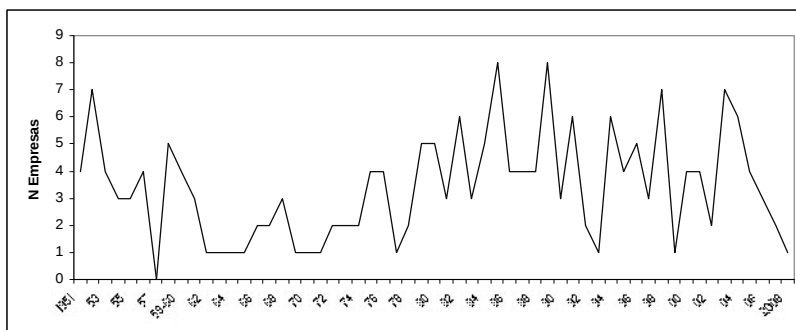
3.3. Deming Prize

A primeira empresa não Japonesa a ser distinguida pelo Deming Prize foi a Florida Power & Light Company (EUA), em 1989. Até então, e desde 1951, apenas organizações Japonesas foram reconhecidas com este prémio. Contudo, e como seria de esperar, o Japão continua a liderar, destacadamente, como o país com maior número de organizações premiadas (85%). Desde 1951 foram distinguidas 194 organizações.

Quadro 1 – Países com organizações distinguidas pelo Deming Prize

País	N	%
Japão	165	85,1%
Índia	16	8,2%
Tailândia	8	4,1%
EUA	3	1,5%
Taiwan	1	0,5%
Singapura	1	0,5%

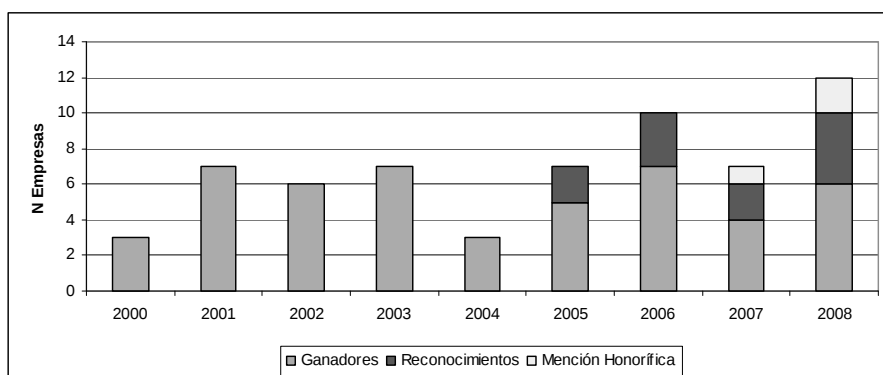
Figura 14 – Evolução do número de organizações distinguidas com o Deming Prize (1951-2008)



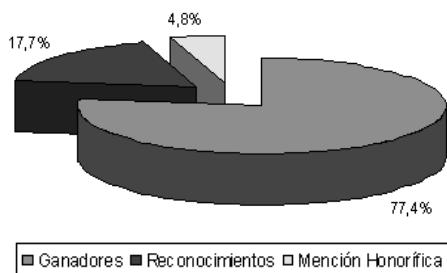
A Figura 14 ilustra a evolução do número de organizações distinguidas anualmente com o Deming Prize desde 1951, ano de criação do prémio. Como se pode verificar, o número de organizações anualmente distinguidas varia entre as 0 e as 8, nunca tendo ultrapassado este limite máximo. Em média, o Deming Prize é atribuído a quatro organizações por ano.

3.4. Prémio Iberoamericano de Excelência em Gestão

Figura 15 – Evolução do número de organizações distinguidas pelo Prémio Iberoamericano (2000-2008)



Em termos de «idade», o Prémio Iberoamericano é o mais recente, tendo as primeiras organizações sido reconhecidas no ano 2000. Até 2008 foram distinguidas 62 empresas. Como ilustra a Figura 15, existe uma ligeira tendência de crescimento ao longo dos anos a nível do número total de organizações que têm vindo a ser galar-doadas, tendo em 2008 sido premiadas 12 organizações, número máximo de distin-ções atribuídas até então. Outro dos aspectos que a Figura 12 nos permite verificar é que a partir de 2005, além do nível «Ganadores», começou a ser atribuído o nível «Reconocimientos», e a partir de 2007 o nível «Mención Honorífica».

Figura 16 – Distribuição percentual pelas categorias do Prémio Iberoamericano.

Pela análise da Figura 16 conclui-se que a nível das organizações distinguidas predomina a categoria dos «Ganadores» com 77,4%, seguida dos «Reconocimientos» e da «Mención Honorífica» com, respectivamente, 17,7% e 4,8% das distinções.

Setenta e um por cento (71%) das organizações distinguidas com Prémio Iberoamericano pertencem ao Sector Privado e 29% ao Sector Público.

Na Figura 17 analisam-se os países contribuidores de organizações distinguidas pelo Prémio Iberoamericano. Como se pode verificar, o México é o país com mais organizações premiadas (20), seguido da Espanha com 10 organizações. É de salientar que Portugal não possui nenhuma organização à qual tenha sido atribuído o Prémio Iberoamericano. Por outro lado, é pertinente destacar novamente o peso que a Espanha tem vindo a assumir nas questões ligadas à Qualidade, quer a nível de modelos de excelências, quer a nível da certificação segundo as normas ISO 9001 e ISO 14001.

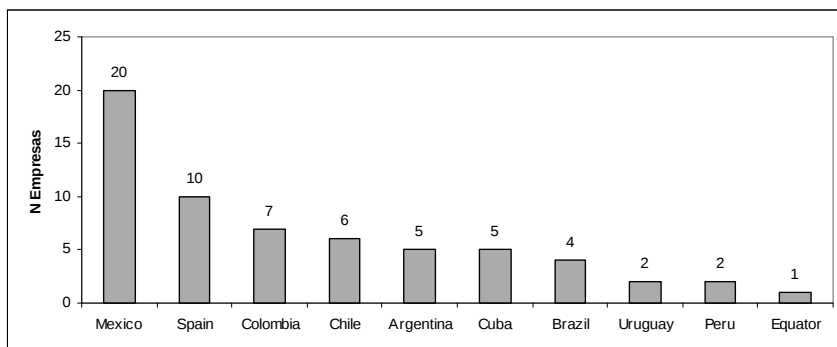
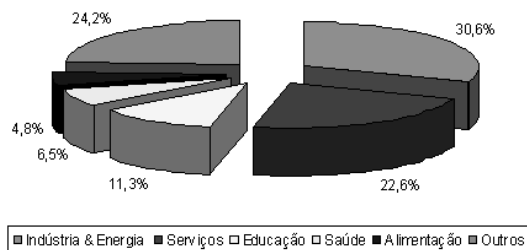
Figura 17 – Distribuição geográfica das empresas premiadas

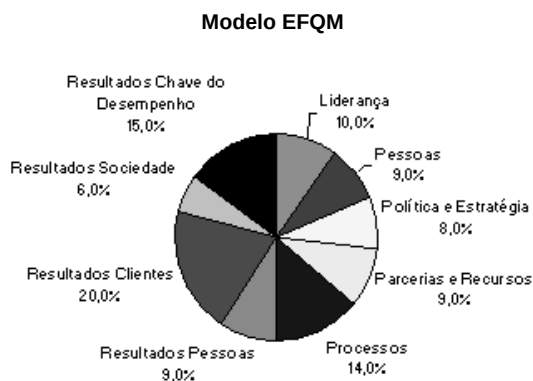
Figura 18 – Distribuição das empresas premiadas por sector de actividade



A Figura 18 caracteriza a distribuição das organizações distinguidas por sector de actividade. Como se pode verificar, a maioria das organizações premiadas pertence ao Sector da Indústria & Energia, (30,6%), seguido do Sector dos Serviços (22,6%).

3.5. Análise comparativa de modelos de excelência

Figura 19 – Peso dos critérios de avaliação em cada um dos modelos de excelência



MBNQA**Deming Prize****Prémio Iberoamericano**

Os resultados obtidos são um aspecto vital na avaliação da eficácia e eficiência da implementação de qualquer programa de melhoria da qualidade ou iniciativa de gestão da qualidade. Os modelos analisados neste artigo reflectem isso mesmo, pois todos eles atribuem um peso significativo aos business results. O Modelo da EFQM atribui 50% de ponderação aos «Meios» e 50% aos «Resultados». O Prémio Iberoamericano, muito semelhante ao modelo europeu, atribui mais peso aos «Processos facilitadores» (60%) do que aos «Resultados» (40%). O MBNQA tem um peso de 45% para a categoria «Resultados do negócio» e de 55% para os restantes critérios. Já o Deming Prize atribuiu a mesma ponderação (10%) a todas as categorias de avaliação.

Nos quadros seguintes é apresentado um conjunto de análises comparativas entre os diferentes modelos. No Quadro 2 são analisados os Objectivos, os Princípios da Qualidade e os Critérios de cada modelo, e no Quadro 3 é apresentada uma análise comparativa entre o Modelo da EFQM e o Prémio Iberoamericano, pois, dos modelos analisados, são os que apresentam estruturas mais semelhantes.

Como se pode verificar pela análise dos Quadros 2 e 3, os diferentes modelos analisados têm diversos objectivos em comum, dando particular ênfase, cada um deles, à melhoria contínua. Com excepção do Deming Prize, que está mais orientado para a garantia e controlo da qualidade, os restantes modelos de excelência focam-se na gestão da qualidade.

Os diversos modelos disponíveis apresentam, em geral, critérios semelhantes. Contudo, as abordagens e definições variam de modelo para modelo. O Quadro 3 evidencia quais as diferentes abordagens existentes em cada um dos critérios do Modelo da EFQM e do Prémio Iberoamericano, permitindo verificar que, apesar das muitas semelhanças, cada um dos modelos tem as suas particularidades e especificidades.

Um modelo de excelência não deve ser visto como uma ferramenta e metodologia para a resolução da diversidade de problemas com que as organizações diariamente se deparam. A vantagem competitiva de cada organização continua a depender, significativamente, do contributo individual de cada colaborador e da infraestrutura organizacional existente e nunca poderá ser alcançada enquanto a implementação de um modelo de excelência ou de um sistema de gestão da qualidade for encarada como um fim em si mesma. A implementação destas práticas de gestão da qualidade deve ser vista e usada como o alicerce para a difusão da filosofia TQM no mercado global.

Quadro 2 – Descrição dos modelos de excelência analisados

Objetivos	European Quality Award	Malcolm Baldrige Award	Deming Prize	Prémio Iberoamericano
	• Estimular e auxiliar as organizações europeias na melhoria da satisfação dos seus clientes e colaboradores, do impacto na sociedade e dos seus resultados. • Contribuir para uma filosofia de <i>Total Quality Management</i> a nível das empresas europeias, permitindo, desta forma, melhorar a competitividade global das mesmas.	• Melhorar o desempenho e as capacidades das organizações. • Promover a partilha e a comunicação das <i>best practices</i> entre as organizações americanas. • Ferramenta para gerir o desempenho, o planeamento, a formação e a avaliação nas organizações.	• Reconhecimento de organizações que alcançaram melhorias de desempenho significativas e relevantes através da aplicação do <i>Total Quality Management</i>.	• Reconhecimento de boa gestão a nível de organizações ibero-americanas. • Reconhecer a aposta na Qualidade das organizações premiadas no contexto internacional. • Estimular o desenvolvimento das organizações ibero-americanas. • Promover a auto-avaliação e a focalização na satisfação das necessidades e expectativas de todas as partes interessadas. • Difundir as <i>best practices</i> das organizações premiadas.

Princípios da qualidade	European Quality Award	Malcolm Baldrige Award	Deming Prize	Prénio Iberoamericano
	• Orientação para os resultados. • Focalização no cliente. • Liderança e consistência/coerência de objectivos. • Gestão por processos e factos. • Envolvimento das pessoas. • Melhoria e inovação contínuas. • Desenvolvimento de parcerias com fornecedores. • Responsabilidade social.	• Visão e a missão e orientadas para os clientes. • Qualidade e o desempenho avaliados pelos clientes. • Aprendizagem, quer individual quer organizacional. • Valorização dos colaboradores e dos parceiros. • Sucesso requer capacidade organizacional de mudança e flexibilidade. • Liderança de mercado exige orientação para o futuro. • Inovação. • Gestão por processos e factos. • Responsabilidade social. • Orientação para os resultados. • Abordagem sistémica	• Definir uma visão e evidenciar envolvimento com a mesma. • Aprender a nova filosofia. • Perceber a razão e a importância da inspecção. • Não tomar decisões unicamente baseados nos custos. • Melhoria contínua permanente. • Fomentar a formação. • Fomentar a liderança. • Gerir sem medos e receios. • Fomentar o trabalho em equipa. • Eliminar a persuasão. • Gestão por objectivos não numéricos. • Remoção de barreiras. • Atitude proactividade.	• Ênfase no cliente. • Orientação para os resultados. • Liderança. • Gestão por processos. • Envolvimento das pessoas. • Melhoria contínua. • Relações mutuamente benéficas com fornecedores. • Responsabilidade social.
Critérios	• Liderança. • Política e estratégia. • Pessoas. • Parcerias e recursos. • Processos. • Resultados clientes. • Resultados pessoas. • Resultados sociedade. • Resultados chave do desempenho.	• Liderança. • Planeamento estratégico. • Focalização no cliente e no mercado. • Informação e análise. • Focalização nos recursos humanos. • Gestão por processos. • Resultados do negócio.	• Políticas/Liderança. • Organização. • Informação. • Normalização. • Recursos humanos. • Garantia da qualidade. • Manutenção. • Melhoria. • Resultados. • Planeamento	• Liderança e estilo de gestão. • Política e estratégia. • Desenvolvimento das pessoas. • Recursos e sócios. • Clientes. • Resultados clientes. • Resultados desenvolvimento das pessoas. • Resultados sociedade. • Resultados globais.

Critérios		Subcritérios	
<i>European Quality Award</i>	Prémio Iberoamericano	<i>European Quality Award</i>	Prémio Iberoamericano
1. Liderança	1. Liderança e estilo de gestão	1a. Os líderes desenvolvem a missão, visão e os valores e actuam como modelos de um cultura de excelência. 1b. Os líderes estão pessoalmente envolvidos em assegurar que o sistema de gestão da organização é desenvolvido, implementado e melhorado continuamente. 1c. Os líderes estão envolvidos com os clientes, parceiros e sociedade. 1d. Os líderes motivam, apoiam e reconhecem as pessoas da organização.	1a. Os líderes demonstram claramente o seu compromisso com uma cultura de excelência empresarial. 1b. Os líderes estão comprometidos com as pessoas da própria organização ou de fora dela, para promover e desenvolver as necessidades e expectativas dos grupos de interesse envolvidos na organização. 1c. A estrutura da organização está desenvolvida para sustentar a eficaz e eficiente aplicação da política e da estratégia, tendo em conta os valores e a cultura da empresa. 1d. Os processos são geridos e melhorados continuamente.
2. Política e estratégia	2. Política e estratégia	2a. A política e a estratégia são baseadas nas necessidades e expectativas, presentes e futuras, de todas as partes interessadas. 2b. A política e a estratégia são baseadas em informações sobre a medida do desempenho, investigação, aprendizagem e actividades criativas relacionadas. 2c. A política e a estratégia são desenvolvidas, revistas e actualizadas. 2d. A política e a estratégia são desdobradas através de uma rede de processos chave. 2e. A política e a estratégia são comunicadas e implementadas em todos os níveis da organização.	2a. A política e a estratégia estão baseadas nas necessidades presentes e futuras e nas expectativas dos grupos de interesse envolvidos, orientando-se para o mercado. 2b. A política e a estratégia estão baseadas em informações obtidas por mediações de cumprimento e por actividades relacionadas com a investigação e a criatividade. 2c. A política e a estratégia são desenvolvidas, avaliadas, revistas e melhoradas. 2d. A política e a estratégia são comunicadas a toda a organização.

Quadro 3 – Análise comparativa entre o Modelo da EFQM e o Prémio Iberoamericano

Critérios		Subcritérios	
<i>European Quality Award</i>	Prémio Iberoamericano	<i>European Quality Award</i>	Prémio Iberoamericano
3. Pessoas	3. Desenvolvimento das pessoas	3a. Os recursos humanos são planeados, geridos e melhorados. 3b. Os conhecimentos e competências das pessoas são identificados, desenvolvidos e sustentados. 3c. As pessoas são envolvidas e responsabilizadas. 3d. As pessoas e a organização dialogam/interagem. 3e. As pessoas são recompensadas, reconhecidas e apoiadas.	3a. Os recursos humanos são planeados e melhorados. 3b. Desenvolvimento da capacidade, do conhecimento e desempenho pessoal. 3c. Comunicação entre as pessoas. 3d. As pessoas são reconhecidas e apoiadas
4. Parcerias e recursos	4. Recursos e sócios	4a. Gestão das parcerias externas. 4b. Gestão financeira. 4c. Gestão das instalações, dos equipamentos e das matérias-primas. 4d. Gestão da tecnologia. 4e. Gestão do conhecimento e da informação.	4a. Gestão dos recursos financeiros. 4b. Gestão da informação e do conhecimento. 4c. Gestão das infra-estruturas, dos equipamentos, da tecnologia e das matérias-primas. 4d. Gestão dos recursos externos, incluindo os sócios.
5. Processos	5a. Clientes	5a. Os processos são geridos e concebidos de uma forma sistemática. 5b. Os processos são melhorados, através da inovação, com o intuito de satisfazer e gerar valor acrescentado para todas as partes interessadas. 5c. Os produtos e serviços são concebidos e desenvolvidos com base nas necessidades e expectativas dos clientes. 5d. Os produtos e serviços são produzidos, entregues e alvo de serviço de assistência pós-venda. 5e. As relações com os clientes são geridas e realçadas.	5a. As necessidades e expectativas dos clientes, relativamente aos produtos e serviços, são identificadas. 5b. Os produtos e serviços são projectados e desenvolvidos. 5c. Os produtos e serviços são produzidos, fornecidos e alvo de serviços de assistência. 5d. As relações com os clientes são cultivadas e melhoradas.

Critérios		Subcritérios	
<i>European Quality Award</i>	Prémio Iberoamericano	<i>European Quality Award</i>	Prémio Iberoamericano
6. Resultados clientes	6. Resultados clientes	6a. Indicadores de percepção. 6b. Indicadores de desempenho.	6a. Indicadores de percepção. 6b. Indicadores de desempenho.
7. Resultados pessoas	7. Resultados do desenvolvimento das pessoas	7a. Indicadores de percepção. 7b. Indicadores de desempenho.	7a. Indicadores de percepção. 7b. Indicadores de desempenho.
8. Resultados sociedade	8. Resultados sociedade	8a. Indicadores de percepção. 8b. Indicadores de desempenho.	8a. Indicadores de percepção. 8b. Indicadores de desempenho.
9. Resultados chave do desempenho	9. Resultados globais	9a. Resultados chave do desempenho 9b. Indicadores chave do desempenho.	9a. Indicadores de percepção. 9b. Indicadores de desempenho.

Referências

- FUNDIBEQ (2005). *Modelo Iberoamericano de Excelência em Gestão*, Madrid, Fundação Iberoamericana para a Gestão da Qualidade.
- ISO (2008). *The ISO Survey of Certifications 2007*, Genève, International Organization for Standardization.
- JOHNSON, C. (2001). 'Annual Quality Awards Listing', *Quality Progress*, August, pp. 62-74.
- SAMPAIO, P. (2008). *Estudo do Fenómeno ISO 9000: Origens, Motivações, Consequências e Perspectivas*, tese de doutoramento. Braga: Universidade do Minho.
- SARAIVA, P. (2008). Trajectórias de Evolução e Ambição para a Qualidade em Portugal, em Editeias (eds.) 'Sistema Português da Qualidade, 25 Anos, 1983-2008', Lisboa.
- SHEPHERD, N. (1998). 'Quality Manager 2000 – Competitive advantage: mapping change and the role of the quality manager of the future', *Proceedings of the ASQ 52nd Annual Quality Congress*, pp. 53-60.
- VOKURKA, R., G. STADING e J. BRAZEAL (2000). «A Comparative Analysis of National and Regional Quality Awards», *Quality Progress*, August, pp. 41-49.
- WIKIPÉDIA, <http://pt.wikipedia.org>, (consultada a 11 de Agosto de 2009).

TQM and ISO 9000 versus business income: an empirical study

Joaquín Texeira Quirós

University of Extremadura, Spain
jteixeira@unex.es

Maria do Rosário Fernandes Justino

University of Extremadura, Spain
mariarjustino@gmail.com

Resumo: Este artigo, tem como enfoque principal a possível correlação entre a qualidade e os benefícios que proporciona, tanto humanos, económicos e tecnológicos, materializados num aumento dos resultados empresariais, permitindo que determinadas empresas possam dar resposta aos diversos desafios e oportunidades no mundo actual, cada vez mais interligado. O objectivo desta investigação é contribuir para o conhecimento da relação existente entre a implementação de sistemas de gestão de qualidade, medição dos custos da qualidade e os resultados da empresa, baseada num estudo empírico, desenvolvido no contexto português, junto das empresas certificadas pela ISO9001. Os nossos resultados são coerentes com estudos anteriores, assim, a constatação central é a de que a certificação ISO9000 mostrou ter um efeito positivo nos resultados empresariais.

Palavras-chave: ISO 9000, Qualidade, TQC, TQM.

Abstract: This research focuses mainly on quality and its correlation with entrepreneurial benefits at the human, economic and technological levels. These benefits are deemed to materialize through an increased business income, allowing companies to respond to different challenges and opportunities in the modern world, which, as we know, is becoming more and more interconnected. The aim of the current research is to contribute to the understanding of the relationship between the implementation of quality management systems, measuring quality costs and business results based on an empirical study conducted in the Portuguese context targeting enterprises certified by ISO9001. Our results are consistent with previous studies; thus, the central finding was that the ISO9000 certification had a positive effect on the business results of the responding companies.

Keywords: ISO 9000, Quality, TQC, TQM.

1. Introduction

The Total Quality philosophy has been evolving since its appearance in the early 20th century as companies feel the need to increase their level of competitiveness within the market in order to secure their continuity. This has been driven by increasingly globalized markets which in turn bring greater competences into the entrepreneurial environment and an increasing number of customers demanding higher quality product.

In today's globalized market, where dealings with international customers and suppliers are the norm, it is not enough for companies simply to launch products or services of high quality on the market. They must ensure that these meet standards and requirements that assure clients of their reliability. This sophisticated demand has led to our reflection on the importance of implementing a management system that is entirely quality oriented, *i.e.* a total quality management system.

Customers are now much better informed and are increasingly demanding. They confirm whether a product of a particular brand is certified so as to ensure its quality. Over the last few years, there has been a surprising increase in the use of quality management systems by companies. This obviously implies a rise the overall level of competitiveness. Because of its growing widespread acceptance, ISO9000 is becoming an important factor in international trade, almost an imperative for companies that export to the European Union (EU) where buyers often explicitly request ISO9000 certification (Erel and Ghosh, 1997).

Therefore, in 1987 the International Organization for Standardization (ISO) based in Geneva published a harmonized set of standards ensuring quality, known as ISO9000, and a large number of companies around the world have introduced the basics of quality management. Accordingly, and in line with the ISO Survey 2008, the total number of ISO 9001certificates issued worldwide was 982 832 in 176 countries, representing an increase of 31 346 certificates, 3% more than the previous year.

China currently has the largest number of certified companies. Curiously, American companies do not seem to be as interested in obtaining ISO certifications as there European competitors; Italy, Spain, Japan, Germany and even England and India have more have more certifications than the USA. Nevertheless, it should be noted that the USA, together with Japan, was a pioneer in the application of Total Quality Management and it focuses more on this system than on the ISO standards created in Europe due to its history in terms of quality management, (Sun, 2000).

Accordingly, «the requirements of ISO 9001 quality system focus exactly on those issues; project and maintenance of the quality system, manager's responsibility to lead the process of quality management; human and material resources management, quality management in the product's accomplishment, measurement, analysis and improvement of products and procedures. When a company gets a ISO 9001 certificate, it means that it was assessed by a certification body, which verified that the company's practices of quality management comply with the requirements on quality management established by the ISO 9001 standard» (Carpinetti *et al.*, 2007:2).

2. Literature review

In recent years, alongside the growing interest expressed by many firms in the ISO9000 family of standards, there has been an explosion of published works on various issues associated with ISO9000 registration (Ebrahimpour, Withers, and Hikmet, 1997). Many surveys have been conducted on the advantages or disadvantages of its implementation and its impact on entrepreneurial profitability, but most of these can be classified as narrative, *e.g.* Rayner and Porter (1991), Askey and Dale (1994), Brecka (1994), Vloeberghs and Bellens (1996), Meegan and Taylor (1997); Brown *et al.* (1998), Sun (2000); Withers and Ebrahimpour (2000); Gotzamani and Tsiotras (2002). Some surveys also take quality costs into account, *e.g.* Texeira (1992), Youngdahl and Kellogg (1997), Sansalvador *et al* (2004) Sansalvador and Rubio (2005). However, other surveys relate ISO 9001 specifically to entrepreneurial profitability, namely Terziovski and Samson (1997), Casadesús and Giménez (2000), Romano, (2000), Yamada (2001), Withers and Ebrahimpour (2000), Heras *et al.* (2002), Corbett *et al.* (2005), Terziovski and Samson (2008), Texeira and Justino (2008), Benner and Veloso (2008).

According to Tsiotras and Gotzamani (1996), there are essentially four main reasons that explain why companies implement a total quality management and cost system: improving the company's image and reputation abroad, meeting foreign demand and market pressures, facilitating and simplifying procedures and contracts between the company and its customers, and ultimately increasing productivity and the company's internal control and existing systems of quality management that the company may have implemented.

Nevertheless, it is common to find some confusion in the literature between the implementation of ISO9000 and TQM as they have some points in common. Howe-

ver, the ISO9000 is a testament to others that the company follows general standardization procedures, while TQM is intended to be a management system that improves quality internally (Martinez-Costa and Martínez-Lorente, 2004).

As stated above, there are numerous studies on what motivates companies to apply TQM in an effort to improve performance and obtain business results.

For Terziovski and Samson (1997), the principal motivation to pursue ISO9000 certification comes from the customers. Youngdahl and Kellog (1997) analyze the relationship between customer service, quality assurance behaviors, satisfaction, and effort from a cost of quality perspective; they found that this typology provides important capabilities to the service design and implementation. Thus, the cost of quality concept predicts that as quality increases the total cost of quality decreases (Hendricks and Singhal (2001).

The internal and managerial motivation to adopt ISO9000 often has a positive affect on the likelihood of a certified organization achieving a better-performing effectiveness configuration (Boiral and Amara, 2009). One of the benefits attributable to the standard is that it constitutes a good first step towards a TQM system; creating consciousness about quality amongst workers and a good climate for its implementation (Sun, 2000; Escanciano *et al.*, 2001).

Terziovski and Samson (1997) published one of the most rigorous studies on the relationship between the ISO9000 certification and performance. They found that although ISO9000 had little or no impact on company performance, it can contribute to organizational performance if a climate of change is created. However, leadership, management of people, and customer focus were the strongest significant predictors of performance (Samson and Terziovski, 1999). Similarly, Sun (1999), found that TQM practices such as quality leadership, human resource development, and quality information contributed to an increase in customer satisfaction and business performance.

The time and cost of implementing TQM can vary across firms, the extent of potential gain from implementing TQM can be impacted by a firm's technology, and the synergies in implementing TQM can be dependent on the number of different markets in which a firm operates (Hendricks and Singhal, 2001). Benner and Veloso (2008) state the importance of firm-specific capabilities in sustaining a competitive advantage. If an organizational practice is firm-specific, valuable, and difficult to imitate, it may lead to a sustainable competitive advantage (Peteraf, 1993). Financial performance advantages enjoyed by early adopters can disappear for the late adopters as more adopt and achieve similar generic improvements (Benner and Veloso, 2008). Moreover, as per Heras *et al.* (2002), good quality control is related to competitive advantage.

It takes time for a company to reap the benefits from an ISO9000 quality management system and it is most unlikely to cause a swift reversal in a company's commercial or financial results (Heras *et al.*, 2002). Consequently, these results provide support for the findings of Lloyd's Register of Quality Assurance Ltd (1996) and Haversjo (2000) on the link between quality certification and better financial performance. For Casadesús and Giménez (2000), the ISO9000 certification process represents an evolution in how a company and quality system should be managed and it is the key to the success of business management. Consistent implementation of a quality management system contributes significantly to a better financial performance (Corbett *et al.*, 2005). Easton and Jarrel (1998) findings suggest that performance measured by both accounting variables and stock returns improves for firms adopting TQM. The improvement is consistently stronger for firms with more advanced TQM.

According to Martínez-Costa and Martínez Lorente (2008:10), «...certification has a positive effect on the entrepreneurial profitability. Nonetheless, there is a need to perform more surveys of this kind to empirically reinforce the conclusion of an attained profitability».

We address this subject by striving to answer the following research question: «Do companies that implement a total quality management system and a quality costs system improve their income as a consequence of this?»

3. Objective and research hypotheses

The core objective of this research is to understand the importance of implementing total quality and quality costs management systems for the company's sound management. Does it increase its profitability?

In table 1 we present our research hypotheses and their objectives:

Hypotheses	Objectives
Hypothesis I – By certifying, the company satisfies the customers' expectations and secure their loyalty.	• Verify whether companies which have implemented and accredited a quality management system understand it or at least use it. • Investigate whether companies can more easily win their customers' loyalty by implementing a quality management system.
Hypothesis II – Certification provides companies with more productive quality management in purchasing with emphasis on internationalization and outsourcing.	• Verify whether quality management in accredited companies becomes more productive by making supplying and purchasing more efficient with emphasis on internationalization. • Verify if there is a perceived need to reduce the development period for new products or services in these companies.
Hypothesis III – As a result of certification, employees became more motivated, received more training and gained more skills, increasing their responsibility within the company.	• Verify whether the motivation for quality causes the existing human resources to support those initiatives and recognize their importance. • Verify whether the increased individual training of the company's employees is significantly apparent in the products of accredited companies, in terms of quality and cost.
Hypothesis IV – By certifying the company, quality costs started to be controlled, measured and analyzed, helping the company to prevent errors.	• Show the advantages of adequately measuring, analyzing and controlling quality costs through the implementation of quality costs management systems. • Establish the need to measure quality costs to improve companies and as an execution, planning and control instrument. • The quality costs will measure the cost of the customer dissatisfaction, as well as the cost of lost opportunities. In fact, how much is the company losing due to lack of quality.
Hypothesis V – The new character of strategic leadership, such as the leadership of quality management, makes companies more competitive.	• Make quality one of the strategic goals of the company and learn how much the company invests in the different categories of quality costs. • Improve performance assessment and make greater use of strategic alliances, developing new business areas.

Source: Own elaboration.

4. Methodology and design of the research

The methodology used in this research can be described as quantitative, «we will use data collection to test the hypotheses, based on numerical measuring and statistical analysis, in order to establish behaviour patterns and prove theories.» (Hernandez *et al.*, 2006:5). Given the characteristics of our research, our research design can be described as non-experimental, that is, «in a non-experimental research, no situation is created, we only observe situations that already exist, which were not intentionally triggered in the research by whomever is performing it.» (Hernandez *et al.*, 2006:205). Non-experimental research involves variables that cannot be manipulated as we have no direct control or influence over them because they have already happened.

5. Sample definition and selection

According to Hernandez *et al.*, (2006: 236): «Sample is a subgroup of the population from which data was collected and it should be representative of that population». That is, the sample must be statistically representative of the population subject to the survey.

Therefore, our universe (unit of analysis) and object of study in this paper is certified companies with a Total Quality Management System, accredited through NP EN ISO 9001:2000, in a Sub-region of Portugal (Médio Tejo, Santarém).

Following the definition of the unit of analysis, we have to delimit the population to be studied from which the results can be extrapolated. In accordance with Selltitz (1989), «Population is the group of all the cases that agree with a series of specifications», our total universe comprises 166 companies [taken from a list provided by IPAC – Instituto Português de Acreditação (Portuguese Institute of Accreditation), in 26/03/2008].

There was no strict dimensioning of our sample due to the small size of the universe (166 companies) and an attempt was made to obtain the maximum possible number of responses. As for data collection, our survey was sent by e-mail to all these companies, and this was followed up by a telephone contact. Data was collected between 2nd April 2008 and 25th July 2008, after which our total sample comprised of 39 companies.

For reference purposes, this sample can be said to involve an absolute error of 14.0% for a proportion of 166 companies, and of 0.31% on average (*i.e.* the average varies around 0.31 of the absolute value), assuming a reliability level of 95.45%. In order to generalize the results obtained from the sample to the whole population, Pestana and Gageiro (2005) state that a normal adherence test must be undertaken because the variables are quantitative.

Therefore, we start by checking the normal distribution of the variables using the Kolmogorov-Smirnov (KS) test. KS test is used to determine whether two distributions of underlying odds differ from each other or if one of the distributions of underlying odds differs from the hypothesized distribution, based on finite samples in both cases.

Accordingly, the following hypotheses are tested:

H₀: Variables have normal distribution

H_a: Variables do not have normal distribution

The results of the KS normal test reveal that no variables (all sig 0.000<0.001 except P7 which has a sig = 0.90), present an adherence to normal distribution; in other words, with the exception of P7, all of them fail the KS normal test, thus limiting the direct use of calculated errors. As we analyze the test applied to normality, we can therefore reject the null hypothesis (H₀) which states that the distribution of the studied variables is normal.

The core objective of this research is to understand the importance of implementing total quality and quality costs management systems for the company's sound management. Does it increase profitability?

6. Quantitative data collection

As research can focus on a variety of phenomena, different methods of data collection are required. According to Polit and Hungler (1995), it is the nature of the problem in research that determines which method of data collection should be used.

Therefore, the data collection method is chosen in accordance with the variables and how they can operate, and it depends on the considered strategy of statistical analysis (Fortin, 1999). The choice of the data collection technique should depend on the goal and kind of research. We use a structured questionnaire in order to address the relevant aspects of the object under study in a comprehensive manner. First, we made an initial telephone contact to explain the nature of the research. We then sent

an e-mail which contained an «Introductory letter» to formalize the request and the actual questionnaire. These questionnaires were sent to the target companies from 2nd April 2008 and when necessary were followed up *i.e.* a number of e-mails were re-sent and a new e-mail mailing was sent 3 (three) months later. Field work was finalized on 25th July 2008.

The questionnaire was designed so that it could allow for an interpretation of the hypotheses presented above. The design took into consideration: the objectives of the research, the collection of data that could enable us to confirm whether the implementation of a total quality management system would increase the company's profitability; and a review of the literature and the relevance of the questions according to whether they are currently pertinent or not.

The Likert scale was used to measure how the companies in our survey perceived the questionnaire. The outline we chose to use in our questionnaire can be summarized in an ordinal scale with five categories, according to the following scale: «1 – Strongly disagree»; «2 – Disagree»; «3 – Neither agree nor disagree»; «4 – Agree»; «5 – Strongly agree».

All the objectives of our study are consistent with the literature review and are covered by the questionnaire sent.

7. Data analysis and result

Hernandez *et al.* (2006: 419) state that «the investigator firstly tries to describe his data and afterwards he performs statistical analysis to relate his variables. That is, he does his descriptive statistical analysis for every variable and then for every variable of the survey and, finally, he applies statistics to prove his hypotheses.» They go on to say that «There are several kinds or methods of quantitative or statistical analysis, but it must be pointed out that each method has its reason to exist and also a specific purpose; therefore, only necessary analyses should be done and no more than those. Statistics is a tool to assess data.»

Our research design determined the inclusion of twenty two variables in the questionnaire: four variables refer to the company's characteristic data and eighteen refer to the respondent's opinions about the impacts of the implementation of quality certification on different aspects of the company's activity and the economic environment.

In addition to the twenty-two variables in the questionnaire, five more variables were created so that the hypotheses defined could be verified directly and easily. These five variables, *i.e.* customer satisfaction, human resources, quality, productivity and competitiveness, correspond to the hypotheses and they are calculated from variables of opinion resorting to the simple average method. As shown in the following table, a number of questions were considered for each hypothesis, and the resulting variable is composed of the simple average of each variable. The results were subsequently rounded up.

Descriptive statistics are used in this paper; the data obtained must be specified before we can describe the distribution of scores or frequencies of each variable.

We used the frequency distribution which can be defined as «a group of ranked scores in their own respective categories» Hernandez *et al.* (2006: 419).

For better analysis and understanding, all the results are presented in charts based on the data obtained from the SPSS program.

7.1. Sample characterization

The first part of our questionnaire was composed of questions about the characterization of the companies invited to respond to our questionnaire so we could have a perception of the kind of companies we were analyzing. We now characterize our sample using the results obtained.

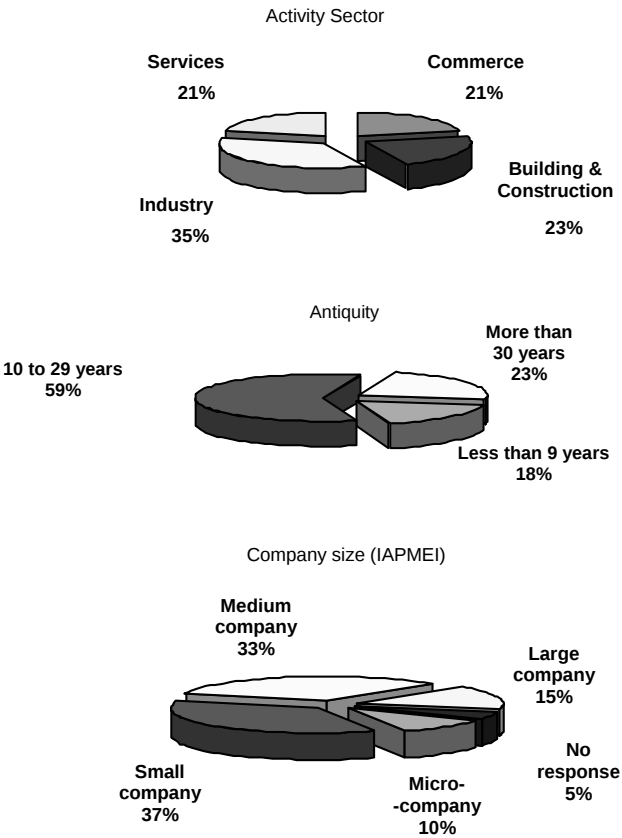
According to the list we obtained of companies certified by NP EN ISO 9001:2000 in the Médio Tejo, Region, four sectors of activity are considered. The characterization of the sample is presented in Figure 1 below.

The activity sectors characterizing our sample are distributed in the following manner: 35% in the industrial sector; 23% in the building and construction sector, 21% in services and 21% in commerce.

As for company age, 59% of our sample have been operating for 10 to 29 years, 23% for more than 30 years and 18% for less than 9 years.

We analyze the number of employees and the business volume using the company classification through the criteria established by IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (Support Institute for Small and Medium Sized Companies and Innovation); this reveals that 70% of our sample are small and medium sized companies (37% are small and 33% are medium), 15% are large companies and 10% are micro-companies.

Figure 1 – Characterization of the Sample



7.2. Opinions of an organizational nature

The following charts demonstrate the descriptive statistics (resulting from the responses to eighteen questions asking for opinions of an organizational nature) for the frequencies of each variable and the respective study hypothesis; they were developed using the frequency tables.

Figure 2 – H1: By certifying, the company satisfies the customers' expectations and secures their loyalty

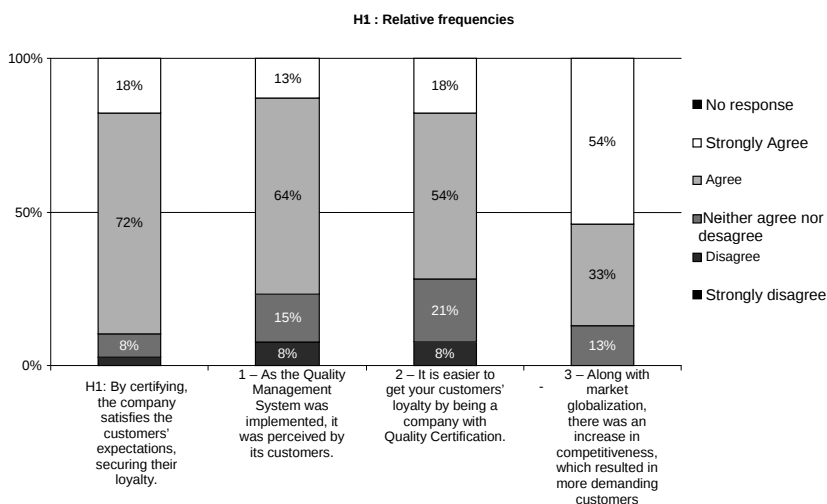
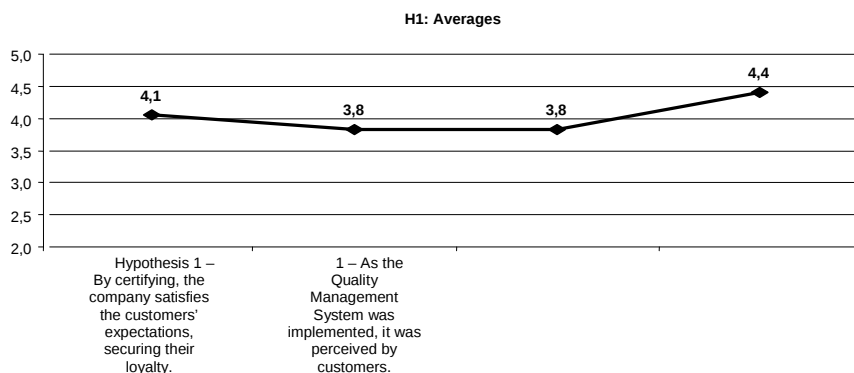


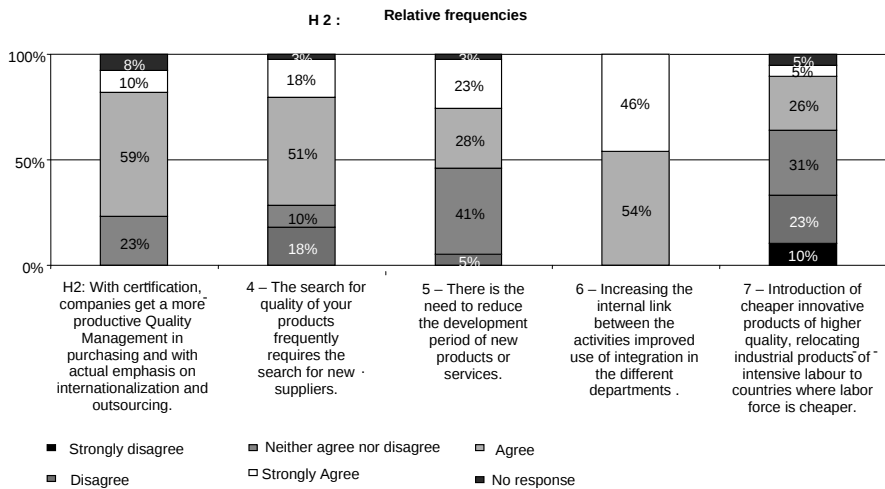
Chart 2 demonstrates that 72% of companies agree that they meet their customers' expectations and secure their loyalty by certifying the company and only 3% disagree. An analysis of the frequencies on the relevant questions *i.e.* question numbers 1, 2 and 3, reveals that 64% of companies agree with our opinion on question 1, 54% on question 2 and 54% strongly agree with our opinion on question 3.

Figure 3 – Averages: H1

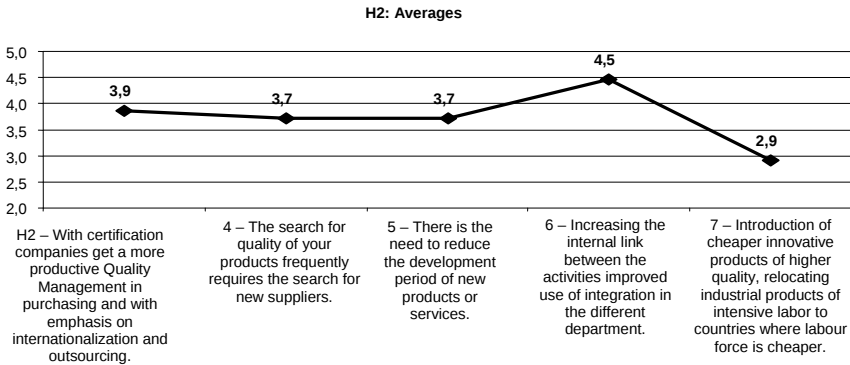


As seen above, our questionnaire uses a scale ranging from 1 to 5. Chart 3 therefore confirms that the same conclusions can be drawn from the averages and from the percentages. That is, the average for Hypothesis 1 is 4.1 on a scale of 1 to 5. It should be noted that question 3 has the highest average *i.e.* there was the most agreement among respondents.

Figure 4 – H2: Certification provides companies with a more productive quality management in purchasing with emphasis on internationalization and outsourcing



With regards Hypothesis 2, figure 4 reveals that 59% of the respondents agree that certification provides companies with a more productive quality management in purchasing with emphasis on internationalization and outsourcing. Question 7 was the source of most disagreement as 31% of the respondents do not have a valid opinion and 23% disagree with our statement.

Figure 5 – Averages: H2

The same conclusion can be drawn from figure 5 where the averages demonstrate the same as the percentages in the previous chart. The average of our hypothesis 2 is 3.9, on a scale of 1 to 5; P7 has an average of only 2.9 thus confirming that our respondents do not agree with the statement, «The introduction of cheaper innovative products of higher quality, by relocating industrial products of intensive labour to countries where labor force is cheaper (e.g. China, Southeast Asia, etc)». This could be associated to the fact that 35% of our respondents belong to the industrial sector and would therefore lose work if labor were transferred to other countries.

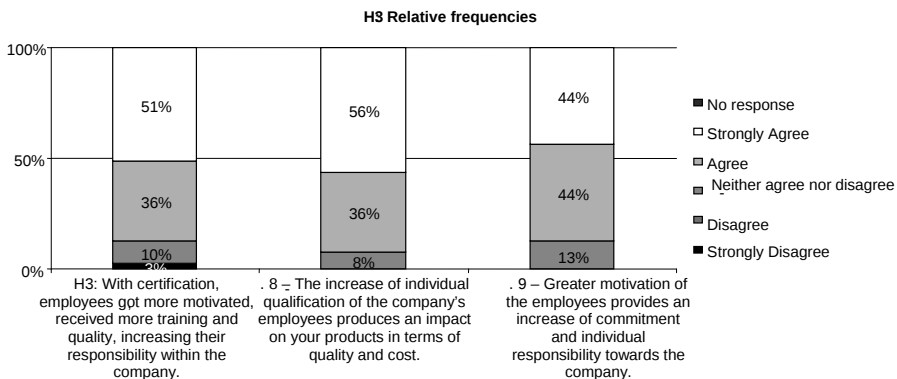
Figure 6 – H3: As a result of certification, employees became more motivated, received more training and gained more skills, increasing their responsibility within the company

Figure 6, concerning our hypothesis 3, reveals that 51% of the respondents strongly agree and 36% agree, (*i.e.* 87% of agreement) with the statement that as a result of certification, employees became more motivated, received more training and gained more skills, thus increasing their responsibility within the company. We observe that 92% of the respondents (56% strongly agree and 36% agree) concur with the statement that an improvement in individual qualifications of company employees has an impact on the products in terms of quality and cost. Moreover, 88% (44% strongly agree and 44% agree) share the opinion that more motivated employees leads to greater commitment and responsibility towards the company.

Figure 7 – Averages: H3

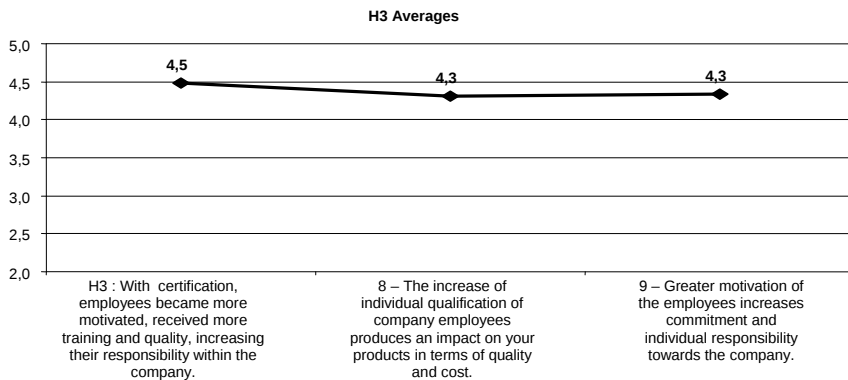
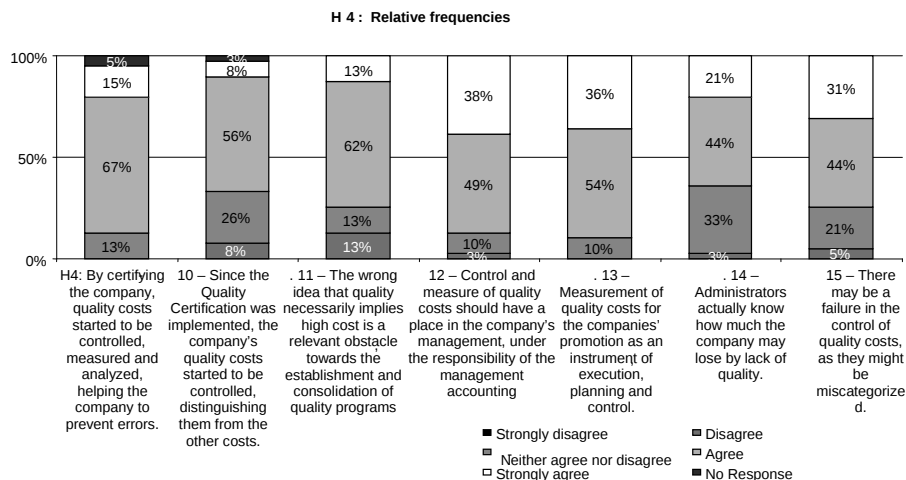


Figure 7 presents the average of the responses to questions on hypothesis 3. Using the same scale of 1 to 5, the average is 4.5, thus reflecting the percentages for relative frequencies. The same occurs for questions 8 and 9, which have an average of 4.3.

Figure 8 – H4: By certifying the company, quality costs started to be controlled, measured and analyzed, helping the company to prevent errors



In Figure 8, we test agreement with hypothesis number 4, «by certifying the company, quality costs started to be controlled, measured and analyzed, helping the company to prevent errors»; responses to our questionnaire show that 70.3% agreed and 16.2% strongly agreed with the statement. However, it should be noted that 26% of our sample have no opinion about the question «since certification, quality costs started to be controlled, distinguishing them from the other costs», while 87% (49% agree and 38% strongly agree) think that these should be measured, have a place in the company's management, and should be the responsibility of management accounting. It is also found that 90% (54% agree and 36% strongly agree) think that quality costs should be measured for the companies' promotion as an instrument of execution, planning and control. On the other hand, 75% think there may be failings in the control of these costs as they might be miscategorized.

Nonetheless, when we state that administrators actually know how much the company may lose by lack of quality, we must stress that 33% have no opinion and only 44% agree with this.

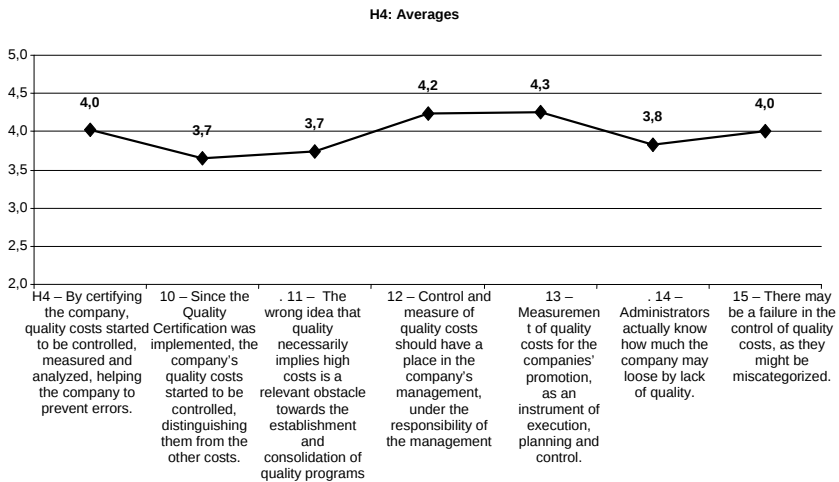
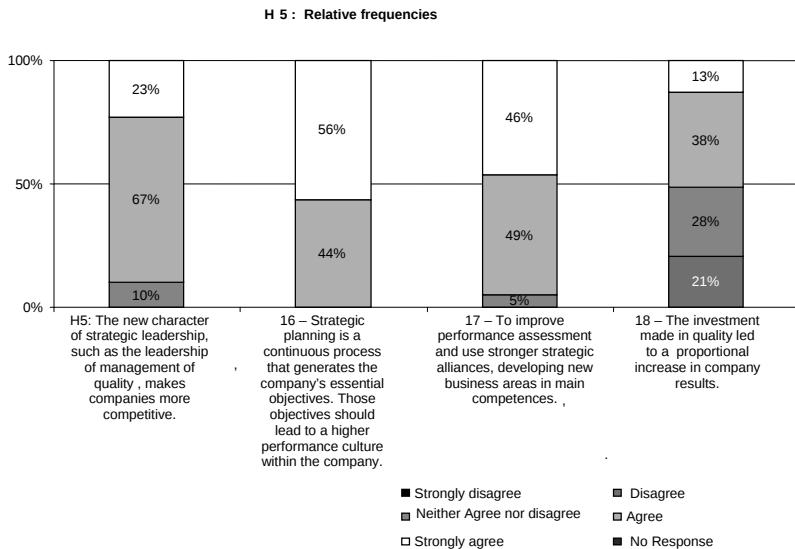
Figure 9 – Averages: H4

Figure 9 confirms the above. This study hypothesis has an average of 4 using the previously referred scale of 1 to 5. Questions 12, 13 and 15 get a higher average while that of questions 10, 11 and 14 is lower.

Figure 10 – H5: The new character of strategic leadership, such as the leadership of quality management, makes companies more competitive

Finally, Figure 10 presents the results for hypothesis 5 and respective questions. It shows that 90% of our sample agrees that the new character of strategic leadership, the leadership of quality management, makes companies more competitive. An analysis of the relevant questions reveals that all respondents agree with question 16 which states that strategic planning is a continuous process generating the company's essential objectives and leading to a higher performance.

Figure 11 – Averages: H5

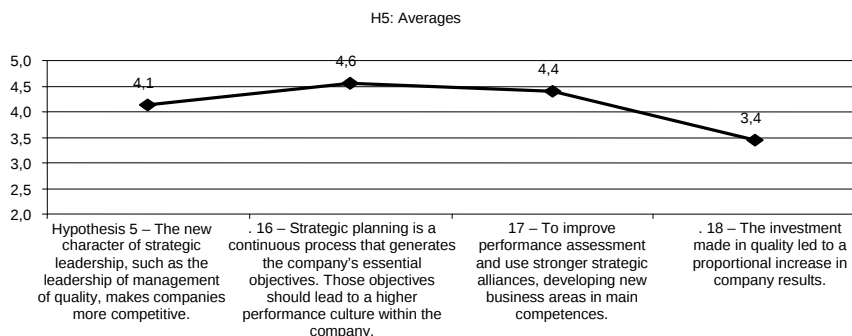


Chart number 11 considers the analysis made of the previous figure though it should be noted that the average for question 18 was 3.4, using the 1 to 5 scale.

8. Conclusions

The aim of this research was to shed light on the importance of the implementation of total quality management and of quality costs management systems for the management of the company, *i.e.* whether or not it affects the company's results.

We sought the opinion of top managers in companies certified by NP EN ISO 9001:2000 standard in the District of Santarém (Médio Tejo). These managers were asked to state their opinion (after certification) on: customer satisfaction, more productive quality management, the quality of employees, the importance of measuring, controlling and analyzing quality costs and, finally, the strategic leadership of the actual management of quality.

Empirical evidence seems to suggest that our hypotheses are confirmed. Our research conclusions suggest:

First: *«As a result of certification, the company meets the customers' expectations and secures their loyalty»*. The results of our questionnaire strongly suggest (around 90% of agreement) that hypothesis I is confirmed.

Nowadays, companies want to understand their target customers' expectations so they plan the competitive value conveyed by the customer, keeping what was promised, with minimum product defects for the customer and with maximum efficiency. This will lead to customer satisfaction and loyalty. Moreover, customers enable organizations to survive and, without them, there are no good entrepreneurial projects or good businesses. Therefore, a good quality management system will have to find the best strategies to deliver products and services that provide customers with maximum satisfaction. Quality, in terms of the value perceived by the customer, has become a global acquisitive objective for both the company and the customer.

Second: *«As a result of certification, companies obtain a more productive quality management in purchasing with emphasis on internationalization and outsourcing»*. The results of our questionnaire suggest (around 69% of agreement) that hypothesis II is confirmed.

On the one hand, measurement of the value conveyed by the customer has become a guideline, and, when necessary, gives rise to new design practices, *i.e.* product development to avoid negative impacts on customer satisfaction. The first conclusion leads to the second, namely, companies are starting to form a new competitive force by means of a more effective quality management in their internationally oriented activities of supply contracts, purchasing and outsourcing.

With regard quality systems engineering, the company should guarantee a clear and precise integration of all the development processes, design, production, supply, delivery and maintenance, intelligence technology, distribution logistics, financial and administrative services, *i.e.*, everything the company buys is important to the quality and hence to better results.

Third: *«As a result of certification, employees became more motivated, received more training and gained more skills increasing their responsibility within the company»*. The results of our questionnaire strongly suggest (around 92% of agreement) that hypothesis III is confirmed.

The best and most consistent motivation of quality for the human resources (employees) represents the fundamental grounding for the leadership of global

quality. The emphasis is based on the administration's support and the personal leadership of the practices that stimulate, develop and use employees' knowledge, abilities and essential attitudes of quality by all organizations, leading to a constant quality improvement.

The new emphasis of quality leadership is on the creation of an environment that is trusting and open with honest communication, so that it becomes easier to stimulate the employees' development, boost entrepreneurship and improve quality at an individual level.

Fourth: *«By certifying the company, quality costs started to be controlled, measured and analyzed, helping the company prevent errors».* The results of our questionnaire strongly suggest (around 86% of agreement) that hypothesis IV is confirmed.

As the company implements a totally oriented quality management system, it affects all its employees from the beginning, that is, to produce products or services at the minimum possible cost that meet customers' needs and that motivate the company's employees. Calculating quality costs allows the programs implemented in companies to be evaluated. Although quality cost management is vitally important, we believe that the management is often unaware of its economic role. If these costs were systematically measured, they could be methodically administered; this would provide significant market leadership on product quality, as well as on the growth of its profitability.

Fifth: *«The new character of strategic leadership, such as the leadership of quality management, makes companies more competitive».* The results of our questionnaire strongly suggest (around 90% of agreement) that hypothesis V is confirmed.

Strategic quality management recognizes the utmost importance of the efficiency of management leadership in the commercial area regarding the speed of product development, the integration and quality of the supplier, the company's employees and the measurement of quality costs.

The empirical results corroborate our hypotheses.

Therefore, we are able to answer our initial research question. Quality management can be understood as a competitive strategy and its goal will always be to increase the company's profitability. We can speak about the need to meet customers' requirements as a means of gaining market share. Satisfied customers lead to an increase in sales, good reputation, new requests, new jobs and increases of salary and, consequently, the growth of the company's profitability. Moreover, improving the

efficiency of the business itself will result in a decline in the waste and costs of non-quality products and services. A Total Quality Management System has a direct impact on reducing costs, raising competitiveness, greater gains of market share and consequently on increasing the company's positive results.

References

- ASKEY, J.M., DALE, B.G. (1994). «From ISO9000 Registration to TQM: An examination». *Quality Management Journal*. July. PP. 67-76.
- BENNER, M.J., VELOSO, F.M., 2008. «ISO9000 practices and financial performance: a technology coherence perspective». *Journal of Operations Management*. Vol.26, PP.611-629.
- BOIRAL, O., AMARA, N.(2009). «Paradoxes of ISO9000 performance: a configurational approach». *Quality Management Journal*. Vol.16(3), PP. 36-60.
- BRECKA, J. (1994). «Study finds that gains with ISO9000 registration increase over time». *Quality Progress*. May.PP.20-21.
- BROWN, A.T., VAN DER WIELE, T., LOUGHTON, K.(1998). «Smaller enterprises' experiences with ISO9000». *International Journal of Quality & Reliability Management*. Vol.15 (3), PP.273-85.
- CAMPANELLA, J. (2000). «Los Costes de la Calidad. Principios, Implantación y Uso». Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR).
- CARPINETTI, L., MIGUEL, P., GEROLAMO, M. (2007). «Gestão da Qualidade. ISO 9001:2000. Princípios e Requisitos». Editora Atlas. São Paulo.
- CASADESÚS, M., GIMÉNEZ, G.(2000). «The benefits of the implementation of the ISO9000 standard. Empirical research in 288 Spanish companies». *The TQM Magazine*, Vol. 12 (6), PP. 432-41.
- CORBETT, C., MONTES-SANCHO, M.J., KIRSCH, D.A. (2005). «The financial impact of ISO9000 certification in the United States: An empirical analysis». *Management Science*. Vol.51 (7), PP.1046-59.
- CROBY P.B. (1987). «La calidad no cuesta» CECSA. México.
- EASTON, G.S., JARRELL, S.L. (1998). «The effects of Total Quality Management on corporate performance: An empirical Investigation». *Journal of Business*. Vol.71(2),PP.253-307.
- EBRAHIMPOUR, M., WITHERS, B.E., HIKMET, N. (1997). «Experiences of US and foreign – owned firms: a new perspective on ISO9000 implementation. *International Journal of Production Research*. Vol.37 (2), PP.567-576.
- EREL,E., GHOSH,G.B. (1997). ISO9000 implementation in turkish industry.*International Journal of Operations and Production Management*. Vol.17 (12), 1233-1246.
- ESCANCIANO, C., FERNÁNDEZ, E., VÁSQUEZ, C. (2001). «ISO 9000 Certification and quality management in Spain: results of a national survey». *The TQM magazine*. 13,3, PP.192-200.
- HERNANDEZ SAMPIERI, R., FERNANDEZ-COLLADO, C., BAPTISTA LUCIO, P. (2006). »*Metodología de la Investigación*». Quarta edição. McGrawHill.

- FEIGENBAUM, A.V. (2007). *Congresso Internacional de Qualidade em Gestão-ASQ*. 4 e 5 de Outubro de 2007. Porto Alegre. Brasil.
- FEIGENBAUM, A.V., FEIGENBAUM, D.S. (2004). «O Poder do Capital Gerencial». QualityMark.
- FORTÍN, M.F.(1999). «O Processo de Investigação. Da concepção à realização». Lusociência-Loures.
- GORDON, DALE K. (2008). «Product VS. System Quality». *Revista Quality Progress*. Janeiro 2008. PP.83-85.
- GOTZAMANI, K.D., TSIOTRAS,G.D. (2002). «The true motives behind ISO9000 certification. Their effects on the overall certification benefits and their long term contribution towards TQM». *International Journal of Quality & Reliability Management*. Vol.19 (2), PP.151-69.
- HÄVERSJÖ, T.(2000). «The financial effects of ISO9000 registration for Danish companies». *Managerial Auditing Journal*. Vol.15 (1/2), PP.47-52.
- HENDRICKS, K.B., SINGHAL, V.R. (2001). «Firma Characteristics, total quality management and financial performance». *Journal of operations management*. Vol.19, PP.269-285.
- HERAS, I., CASADESÚS, M, Dick, G.P.M. (2002). «ISO9000 certification and the bottom line: A comparative study of the profitability of Basque region companies». *Managerial Auditing Journal*. Vol.17.nº1&2. PP.72-78.
- ISO SURVEY 2008. www.iso.org (accessed on 05/01/2010).
- JONH E. «Jack»West (2008) «ISO 9001 and advantage in the Marketplace».Revista *Quality Progress*. Abril.2008. PP.73-76.
- JURAN, J.M. (1980). «*Quality Planning and analysis: from product development through use*» McGraw-Hill.N.Y.
- JURAN, J.M. (1990).»*Juran y el liderazgo por la calidad*». Diaz de Santos, s.a. Madrid.
- JUSTINO, M. R. (2008). «Certificación de calidad vs Resultado de la Empresa: Evidencia Empírica». *Trabajo de Investigación* realizado en el programa de doctorado de Economía Financiera y Contabilidad de la Universidad de Extremadura bajo la dirección del Dr. D. Joaquín Teixeira Quirós.
- LLOYD'S REGISTER OF QUALITY ASSURANCE LTD(1996). Fitter Finance. The effects of ISO9000 on business performance. *Report survey findings*. Lloyd's, London.
- MARTÍNEZ COSTA, M.; MARTINEZ LORENT, A. (2008). «Sistemas de gestión de calidad y resultados empresariales: una justificación desde las teorías institucional y de recursos y capacidades». *Cadernos de Economía y Dirección de la Empresa*. Vol.34, PP.7-30.
- MARTÍNEZ-LORENT, A., MARTÍNEZ-COSTA, M.(2004). «ISO9000 and TQM: Substitutes or complementaries? Na empirical Study in industrial companies». *International Journal of Quality & Reliability Management*. Vol.21 (3), PP.260-276.
- MEEGAN, S.T.; TAYLOR, W.A. (1997). «Factors influencing a successful transition from ISO9000 to TQM». *International Journal of Quality & Reliability Management*. Vol.14.nº2.PP.100-17.
- PESTANA, M.; GAGEIRO, J. (2005). *Análise de dados para ciências sociais – A complementaridade do SPSS*. 4ª Edição.Edições Silabo. Lisboa.
- PETERAF, M.A. (1993). «The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view». *Strategic Management Journal*. Vol.14, PP.179-192.
- POLIT, HUNGLER. (1995): *Fundamentos de Pesquisa*. Porto Alegre.

- RAYNER, P. and PORTER, L.J. (1991). «BS5750/ISO 9000: The experience of small and medium-sized firms». *International Journal of Quality & Reliability Management*. Vol.8. nº6. PP.16-28.
- ROMANO (2000). «ISO9000: What is its impact on performance?». *Quality Management Journal*. Vol.7(3), PP.38-56.
- SANSALVADOR, M., REIG, J. and CAVERO, J. (2004). «Los costes Intangibles de la Calidad: Propuesta Metodológica de cuantificación». *Revista Española de Financiación y Contabilidad*. Vol. XXXIII, nº 122. Julio-Septiembre. PP.741-771.
- SANSALVADOR, M., RUBIO, C. (2005). «El coste total de la calidad en organizaciones ISO9000: un estudio empírico». *Revista Española de Financiación y Contabilidad*. Vol. XXXIV, nº127. Octubre-Diciembre. 2005. PP.899-924.
- SAMSON, D., TERZIOSVKI, M., (1999). The relationship between total quality management practices and operational performance. *Journal of Operations Management*. Vol.17, 393-409.
- STIMSON, WILLIAM, DLUGOPOLSKI (2007). «Financial Control and Quality». *Revista Quality Progress*. Maio 2007. PP.26-31.
- SUN, H. (1999). «Diffusion and contribution of total quality management: an empirical study in Norway». *Total Quality Management*. Vol.10(6), PP.901-914.
- SUN, H. (2000). «TQM, ISO9000 Certification and performance improvement». *International Journal of Quality & Reliability Management*. Vol.17(2), PP.10-27.
- TAYLOR, W.A. (1995). «Organizational differences in ISO9000 implementation practices», *International Journal of Quality & Reliability Management*. Vol.17(2), PP.168-79.
- TERZIOVSKI, M.; SAMSON, D.; DOUGLAS D. (1997). «The business value of quality management systems certification: Evidence from Australia and New Zealand». *Journal of Operations Management*. Vol.15. PP.1-18.
- TERZIOVSKI, M.; SAMSON, D.; DOUGLAS D. (2008). «Relationship of ISO 9001-2000 quality system certification with operational and business performance». *Journal of Manufacturing Technology Management*. Vol.19(1), 2008.
- TEXEIRA QUIRÓS, J. (1992). *Tesis Doctoral*. «La Contabilidad de Gestión en la medida y control de los costes de calidad». Universidad de Extremadura. Badajoz. España. Diciembre.
- TEXEIRA QUIRÓS, J.; JUSTINO, M.R. (2009). «Certificação de Qualidade VS Resultado da Empresa: Evidência Empírica». *XIX Jornadas Hispano Lusas em Gestão Científica*. Baeza. ISBN: 978-84-691-8776-0.
- TEXEIRA QUIRÓS, J.; JUSTINO, M.R. (2009). «Certification of quality management systems under ISO9000 versus business bottom line: empirical evidence». *XXIII Congresso da European Academy of Management and Business Economics*. Sevilla. ISBN: 978-84-7356-609-4.
- TSIOTRAS, G., GOTZAMANI, K. (1996). «ISO9000 as an entry key to TQM: The case of Greek industry». *International Journal of Quality*. Vol.13(4).
- VLOEBERGHES, D.; BELLENS, J. (1996). «Implementing the ISO9000 standards». *Quality Progress*. Vol.29(6), PP.46-48.
- WITHERS, B.E.; EBRAHIMPOUR, M. (2000). «Does ISO9000 affect the dimensions of quality used for competitive advantage?». *European Management Journal*. Vol.18. nº4. PP.431-43.
- WITHERS, B.E.; EBRAHIMPOUR, M. (2001). «Impact of ISO9000 registration on European firms: A case analysis». *Integrated Manufacturing Systems*. Vol.12. nº2. PP.139-51.
- www.ipac.pt, accessed on 26/03/2008.

www.iapmei.pt, accessed on 26/03/2008.

YAMADA, S. (2001). «Economical Aspects of ISO9000 Certification in Japanese Companies». *AQC Annual Quality Congress, Charlotte, NC*. Vol.55, Nº0. PP. 647-659.

YOUNGDAHL, W.E.; KELLOGG, D.L. (1997). «The relationship between service customers' quality assurance behaviors, satisfaction, and effort: A cost of quality perspective». *Journal of Operations Management*. Vol.15.PP.19-32.

Qualidade total e trabalho temporário: reflexão sobre a região de Setúbal

Ana Zabelo

Universidade de Évora
zabeloanaluisa@sapo.pt

Margarida Saraiva

Universidade de Évora
msaraiva@uevora.pt

Resumo: Baseado na observação e análise da actividade específica de Trabalho Temporário, em parceria com a flexibilização trazida às organizações pela revisão do Código de Trabalho, este artigo procurou aliar a evolução histórica do mercado de trabalho temporário, em termos de experiência e formação profissional em Setúbal, à incessante necessidade de qualidade e excelência organizacional.

Mediante a implementação de questionários dirigidos aos colaboradores (na vertente individual) e aos administradores (na vertente organizacional), procurou-se hierarquizar as variáveis e características predominantes e mais favoráveis dos candidatos a nível pessoal, profissional e académico, que permitam, simultaneamente, a sua distinção a nível organizacional.

Os resultados alcançados promovem, simultaneamente, o estabelecimento de um critério de recrutamento e selecção válido, considerando que qualidades como flexibilidade e dinamismo, aliado à experiência profissional, são factores críticos neste processo, sendo imprescindíveis na procura contínua da qualidade.

Palavras-chave: Qualidade, Trabalho Temporário, Capital humano, Excelência.

Abstract: Based on the observation and analysis of the specific activities that temporary work entails, together with the flexibility brought to organizations by the revised Portuguese Labour Code, this article tries to bring together the evolution that took place in the market of temporary work, particularly as far as experience and professional training in Setúbal are concerned, and the constant need for organizational quality and excellence.

The surveys undertaken by employees (at an individual level) and by administrators (at the organizational level) helped us rank the candidates' predominant

and more favourable personal, professional and academic variables and characteristics, which allow them to be distinguishable at the organizational level.

The findings also enabled us to establish a valid recruitment and selection criterion, where qualities such as flexibility and dynamism, combined with professional experience, are not only critical factors to take into account in the process, but also crucial ones in an environment that continuously tries to improve quality.

Keywords: Quality, Temporary work, Human capital, Excellence.

1. Qualidade total

A necessidade organizacional em procurar, identificar e conhecer os recursos organizacionais e pessoais, de forma a aumentar o rendimento na vertente empresarial e na vertente individual, ou seja, corresponder às expectativas criadas por ambas as partes, surge cada vez mais como uma prioridade, de acordo com Creech (1998). Para este autor é fundamental uma visão precisa que oriente a definição do rumo e objectivos organizacionais, analisando exaustivamente o que se quer alcançar, de forma a identificar posteriormente o que se pretende em termos de características pessoais e de pessoas, que vão integrar essa mesma organização.

A satisfação plena das necessidades dos clientes internos e externos é o propósito da implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade, aliado a uma liderança empenhada, e resultará numa organização que realiza a sua actividade bem à primeira vez, reduzindo custos e aumentando a produtividade (Pires, 2004).

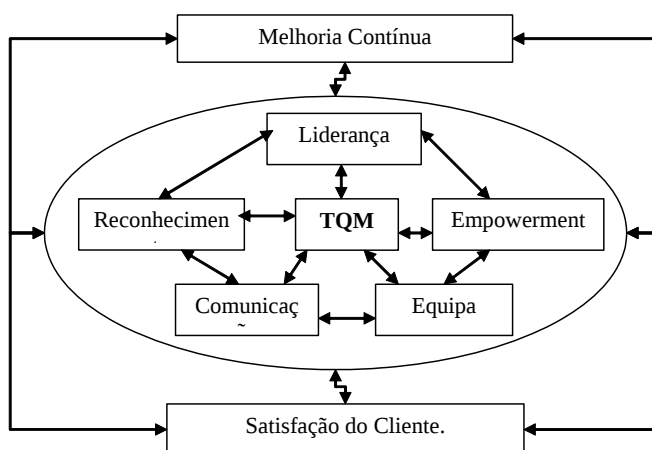
As organizações com sistemas integrados de qualidade apresentam vantagens em relação às demais, conhecem internamente os recursos que detêm, estabelecem padrões de procedimentos, identificam dinamicamente o que pode ser sujeito a alterações, por outras palavras são competitivas (Capricho e Lopes, 2007).

O conceito da qualidade total é de tal forma abrangente que implica a participação de todos (todas as partes interessadas), o que transformou progressivamente (de forma intensa) a versatilidade e o compromisso, pessoal e profissional, que a ocupação de um dado posto de trabalho obriga. Esta questão é destacada também no trabalho de Jeffreis *et al.*, (1992: 154) «A verdadeira chave do sucesso TQM [Total Quality Management] é as pessoas. Se as pessoas na empresa, a todos dos níveis, não estiverem empenhados em produzir um produto ou serviço de qualidade, então a iniciativa TQM está destinada a falhar.»

A satisfação das expectativas e das necessidades dos clientes, a procura da excelência, a busca de melhorias contínuas são os pontos de referência de todo o sistema de qualidade. Porém, é quase impossível desagregar estas premissas dos colaboradores, da sua influência e da criação de valor a que estes conduzem.

De forma a facilitar a compreensão destas sinergias, a figura 1 apresenta os elementos da Gestão da Qualidade Total (também designada *Total Quality Management* ou *TQM*) mais relevantes na interacção directa com o capital humano.

Figura 1 – Interligação dos Elementos TQM



Fonte: Adaptação de Saraiva (2003).

A liderança desempenha um papel fulcral em todo este ciclo, sem o seu apoio, sem a sua envolvimento, dificilmente se pode falar em *TQM*. Contudo, deve-se antes de mais, distinguir os líderes dos gestores, sendo que infelizmente, nem todos os gestores são líderes (Jeffreys *et al.*, 1992). De acordo com estes autores, um líder deve assumir intensamente a identificação das necessidades que pretende vir a suprimir, articulando de forma óptima os recursos que detém a nível interno da organização, definindo para tal um plano de acção credível e exequível.

Partindo da visão e missão, valores e objectivos da organização, ainda que esse plano de acção seja passível de correcções futuras, essa atitude e preocupação, demonstra um empenhamento e envolvimento, estabelece não só o exemplo, como quantifica e avalia o comportamento desejável dos colaboradores (Carapeto e Fonseca, 2005). Segundo estes autores, outra condição essencial à liderança é ser um

bom comunicador, ao esclarecer e clarificar o plano a implementar, as mudanças necessárias, passo por passo, estabelecer as metas a atingir, promover a coesão interna necessária, reduzindo a incerteza e a resistência à mudança.

A comunicação, interna e externa, tornou-se actualmente cada vez mais expedita. As novas tecnologias são disponibilizadas diariamente e para todos. O conhecimento tácito e técnico, anteriormente intrínseco à organização, considerado um investimento e uma mais-valia, tornou-se, neste breve período de tempo, geral e acessível, perdendo parte do valor ao qual estava associado anteriormente (Rodrigues *et al.*, 2003). Para Creech (1998) é essencial que as pessoas compreendam, através de um sistema de comunicação eficiente, as razões e a necessidade de qualquer mudança ou alteração. O sucesso reside no grau de apoio que as pessoas manifestam. É imperativo o esclarecimento e compreensão acerca não só da missão e visão da organização, como também, o que se pretende com o seu desempenho.

O sucesso reside nas organizações proactivas, nas que analisam a fundo as causas dos desvios, nas que tomam as decisões difíceis e muitas vezes impopulares, onde a participação dos colaboradores é solicitada e ouvida, para posteriormente servir de base à tomada de decisões.

A formação, informação, conhecimento, valores, criatividade, inovação, são elementos diferenciadores, distinguem o trabalho de um «grupo» de uma «equipa», isto é, provocam reacções nos outros elementos e estimulam o conflito (Harrington e Harrington, 1997). De acordo com estes autores, a equipa cria valor e mais-valias, enquanto grupo envolvido e coeso, participativo e dinâmico. Deve, no entanto, ser diversificado para permitir o conflito, sendo que daí advém a participação e estímulo a novas ideias, dando lugar à evolução e à aprendizagem contínua.

Naturalmente, esta evolução de grupos para equipas, segundo Moura (1997), é um processo que deve de ser fomentado pelos líderes, que muito embora possam ser discordantes em processos ou metodologias, sejam, no entanto, concordantes nos objectivos, e não se verifica com frequência e espontaneamente nas organizações. Para este autor, o *empowerment*, entendido como a delegação de poder ou competências às equipas, é também ele, fruto de uma liderança pragmática, ao delegar o poder, o líder está a motivar as equipas, está a envolver todo o grupo de trabalho.

A implementação de um sistema de qualidade é uma tarefa de médio ou longo prazo, requer disponibilidade constante, bem como a articulação de todos os sectores de actividade de uma organização, pelo que seria impensável ser realizada com sucesso, apenas por um grupo muito restrito de pessoas (Capricho e Lopes, 2007). Para estes autores, envolvendo e motivando todos na organização, promove-se inevitavelmente melhorias, sendo estas sujeitas a nova avaliação, correcção e posterior

implementação neste processo dinâmico. A integração de todos enquanto elementos vitais na organização, agiliza a procura da excelência nos diversos níveis organizacionais, promovendo a excelência. De acordo com Rodrigues *et al.* (2003: 303):

«A procura de novos padrões organizacionais com vista à redução de custos, à melhoria da qualidade e ao aumento de flexibilidade, tornando-se uma questão de sobrevivência para as empresas. A inovação dos produtos e processos requer uma integração entre as áreas (produção, I&D, marketing) e uma cooperação eficaz entre especialistas e trabalhadores, entre empresas produtoras, empresas fornecedoras e clientes, bem como um processo dinâmico de melhoramento contínuo, que requer uma cultura de aprendizagem, intra e interorganizacional.»

Pelo que, pelas razões expostas, é fundamental, no processo de implementação de um sistema de qualidade, a integração e envolvimento de todos os colaboradores, de forma transversal, dado que as sinergias são demasiadas para serem ignoradas, pois são fonte inesgotável de melhorias contínuas, conforme referido por Harrington e Harrington (1997).

Por fim, mas não menos importante, surge a avaliação do desempenho, esta é uma questão que se reveste da maior importância, é imperativo que as suas premissas estejam inicialmente estabelecidas, de forma a serem facilmente identificadas pelos colaboradores, compreendendo o que se pretende do seu desempenho enquanto indivíduo e equipa (Creech, 1998).

No que se refere ao reconhecimento, analisando ainda a figura 1, Creech (1998) menciona-o como fonte incondicional de motivação, seja este público ou individual, é certamente um factor que gera e condiciona a actividade futura de cada colaborador, atendendo à condição humana dos colaboradores, assim sendo, a necessidade intrínseca de ser reconhecidos surge como inata.

Todos as variáveis mencionadas anteriormente: liderança, comunicação, trabalho em equipa, *empowerment* e reconhecimento, a sua articulação conjunta deve essencialmente visar a satisfação do cliente, mediante processos de melhorias contínuas.

2. Trabalho temporário

Atendendo à especificidade desta forma de trabalho, considerou-se pertinente, uma breve contextualização e enquadramento do trabalho temporário à realidade profissional portuguesa, como forma de proporcionar uma legítima aproximação ao

contexto laboral actual, enquadrando este tema aos novos desafios nacionais, enunciados no Plano Nacional de Emprego (PNE) pelo Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social (MTSS, 2007), simultaneamente reforçado pela recente aprovação da Lei nº. 19/2007, para este sector específico de actividade económica. Esta integração entre os desafios apresentados no Plano Nacional de Emprego e a aprovação de nova legislação, proporciona uma nova dinâmica e completa interligação, com vista à compreensão do trabalho temporário, como uma forma complementar ao mercado de trabalho (Cerdeira *et al.*, 2000).

De acordo com Jesus (2003), a organização pioneira no trabalho temporário em Portugal foi a empresa *Manpower*, que desenvolve a sua actividade, neste país, desde 1962, surgindo na figura de um *franchising* europeu importado originalmente dos Estados Unidos. Ainda segundo esta autora, a necessidade de mobilização de mão-de-obra em particular a feminina, surge relacionada ao período do pós II Guerra Mundial na Europa. Apesar do relativo afastamento do nosso país dos seus efeitos directos, é a nível nacional fortalecida nesta altura pela deslocação substancial de mão-de-obra para as colónias portuguesas, no período da Guerra Colonial (Jesus, 2003).

Desde a introdução da empresa *Manpower* no mercado português de trabalho temporário (em 1962) até 1989, não se verificou no entanto qualquer regulamentação neste sector de actividade laboral, facto que só ocorreu mediante a implementação da legislação segundo o Decreto-Lei 358/89, datado de 17 de Outubro de 1989. Assim, a actividade e a regulamentação específica da actuação de empresas de trabalho temporário só se verificou precisamente no ano de 1989, perdurando esta limitação jurídica e legal durante cerca de três décadas. De facto, a empresa *Manpower* possui o alvará nº 1, emitido pelo Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP), datado apenas de 01 de Junho de 1990.

A actualidade demonstra, porém, que longe estão os dias do vazio legal na regulamentação da actividade das empresas de trabalho temporário, estabelecendo um novo quadro legislativo em consonância com as necessidades trazidas pela globalização às organizações e patentes nos documentos do Plano Nacional de Emprego em 2000, revisto em 2003 (MTSS, 2003), e com a nova publicação em 2007.

A nível nacional, a preocupação com as políticas relacionadas com os problemas do emprego tem sido uma constante ao longo do tempo, sendo que no Plano Nacional de Emprego de 2000 surgem de forma concreta traduzidas pelas seguintes linhas gerais, de acordo com Rosa *et al.* (2003: 92):

- «— melhorar a empregabilidade;
- desenvolver o espírito empresarial;

- incentivar a capacidade de adaptação dos trabalhadores e das empresas;
- e reforçar as políticas de igualdade de oportunidades, na transversalidade dos diversos instrumentos.»

É imperativo que um sistema de emprego competitivo e sustentável surja aliado a políticas nacionais, integradas de desenvolvimento e modernização, procurando reduzir as desvantagens caracterizadoras da estrutura laboral portuguesa, segundo os dados apresentados no Plano Nacional Emprego (MTSS, 2003). Estas preocupações encontram-se, posteriormente, patentes no Plano Nacional de Emprego 2005-2008, o qual procura através dos desafios seguintes criar propostas exequíveis e integradas ao mercado laboral português, no sentido de alcançar resultados (MTSS, 2007: 6):

- «DESAFIO 1 – Promover a criação de emprego, prevenir e combater o desemprego;
- DESAFIO 2 – Gerir de forma preventiva e precoce os processos de reestruturação e deslocalização empresarial;
- DESAFIO 3 – Promover a flexibilidade com segurança no emprego;
- DESAFIO 4 – Reforçar a educação e a qualificação da população portuguesa;
- DESAFIO 5 – Modernizar o sistema de protecção social.»

As medidas anunciadas em ambos os Planos, pelo Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, conduzem a uma mesma conclusão, a extrema necessidade de alterar a legislação laboral em vigor, no sentido de enquadrar e flexibilizar as novas realidades nacionais, bem como uma forma de se atingir os objectivos nacionais propostos. Segundo Jesus (2003), a tendência do trabalho temporário nos últimos anos tem sido de acompanhar a evolução dos mercados de trabalho através quer da reestruturação e globalização empresarial, quer mediante a flexibilização do emprego, requerendo especificamente uma reformulação em termos legislativos.

Seguidamente evidencia-se o distanciamento entre a falta de regulamentação jurídica inicial para este sector de actividade económica, em relação aos dias de hoje, e a legislação específica para o trabalho temporário, enquadrada com órgãos institucionais competentes para regular essa mesma actividade.

Segundo o trabalho publicado por Rebelo (2006:9), o trabalho temporário classifica-se pela «situação em que uma empresa cede a título oneroso e por tempo limitado a outra empresa, a disponibilidade da força de trabalho de certo número de trabalhadores, que ficam integrados na organização da empresa utilizadora».

De acordo com este autor, este é um fenómeno recente em Portugal, desde os anos 50 que as organizações recorrem de forma esporádica ao trabalho temporário. Porém, é a partir da década de 80, que se assiste à generalização e sistematização desta nova forma de relação laboral, pelos diferentes sectores de actividade.

Apesar da evolução desta actividade desde a implementação da empresa *Man-power* em 1962, a desregulamentação legislativa portuguesa foi suprimida somente em 1989, pelo DL 358/89, de 17-10, numa tentativa de regular o vazio legal existente até esta data, não se verificando, no entanto, a integração deste Decreto-Lei com o Código do Trabalho existente, sendo esta aproximação tentada posteriormente, em 2003, pela Lei 99/2003, de 27-08 (Rebelo, 2006).

No sentido de agilizar e regular este importante sector de actividade económica, surge a Lei nº 19/2007, publicada em 22 de Maio de 2007, aprovando um novo regime jurídico, que regula o trabalho temporário, nomeadamente a actividade económica e laboral desenvolvida por empresas especializadas em trabalho temporário. Esta legislação revoga as publicações anteriores, designadamente o Decreto-Lei nº. 358/89, datado de 17 de Outubro, alterado pelas Lei nº. 39/96, de 31 de Agosto, Lei 146/99 datada de 1 de Setembro e a Lei nº. 99/2003 com data de 27 de Agosto.

A actividade das empresas vocacionadas para o trabalho temporário carecem da emissão de um alvará de licença de actividade, emitido pelo Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP). Todas as organizações interessadas em requerer este alvará encontraram os procedimentos a seguir no artigo 5º da Lei 19/2007, expressos no seu segundo capítulo «exercício da actividade de cedência temporária de trabalhadores para ocupação por utilizadores».

As relações regulamentadas no terceiro capítulo da Lei 19/2007, referem-se essencialmente à regulamentação dos contratos, celebrados pela empresa de trabalho temporário com o utilizador (contrato de utilização) e o contrato com o trabalhador temporário (contrato de trabalho temporário), definindo para ambos, os seus termos formais, a duração e a caducidade.

Esta relação contratual caracteriza-se pela forma tripartida de acordo com Rebelo (2006), isto é, existe uma relação directa entre a empresa de trabalho temporário com o utilizador (cliente externo), do mesmo modo verifica-se uma relação também directa entre a empresa de trabalho temporário com o trabalhador (cliente interno). Contudo, apesar do vínculo contratual entre o trabalhador e a empresa de trabalho temporário, a prestação de trabalho efectiva por parte do trabalhador temporário é desenvolvida mediante as necessidades e especificidades directas do utilizador.

O quarto capítulo desta lei (Lei 19/2007) estabelece as condições de trabalho, o enquadramento legal dos trabalhadores temporários, em termos de retribuição e férias, formação, estruturas de representação colectiva dos trabalhadores, matérias no âmbito de higiene e segurança no trabalho, acidentes de trabalho, entre outros assuntos.

O capítulo seguinte da Lei 19/2007 dedica-se ao regime contra-ordenacional, determinando no artigo 44º o que se considera contra-ordenação leve, grave e muito grave, o artigo 46º identifica ainda as entidades competentes para a inspecção desta relação contratual. Por fim, o sexto capítulo concentra-se nas disposições finais e transitórias, tendo este diploma entrado em vigor 30 dias após a data da sua publicação.

Os organismos institucionais competentes para estas inspecções são a Autoridade para as Condições de Trabalho (ACT), em termos de regulamentação e condições de trabalho, sendo a criação do estatuto de provedor do trabalho temporário, afecta na íntegra à defesa dos interesses dos próprios trabalhadores temporários.

Em termos de regulamentação às próprias Empresas de Trabalho Temporário (ETT), o organismo competente é o Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP), sendo que Rebelo (2006) considera que a recente harmonização do plano legislativo português proporciona às organizações a competitividade económica tão vital no plano macro económico, facilitando o cumprimento dos desafios a nível global, mediante uma flexibilização do mercado de trabalho.

Atendendo à óptica do *Livro Verde*, mencionada no trabalho de Kovács (2006), a flexibilidade organizacional surge aliada a uma estrutura descentralizada, ligada em rede, somente possibilitada pela partilha de conhecimentos e informações, disponível em virtude dos avanços tecnológicos. Esta convicção é partilhada ainda por Pires (2004), num contexto de mudanças drásticas e globalização dos mercados, a capacidade de agilização e de flexibilidade de uma organização num curto período de tempo é de extrema importância, desta adaptação depende em muitos casos a própria sobrevivência organizacional.

Neste sentido, para Jesus (2003), a forma do trabalho temporário reveste-se de grande importância uma vez que satisfaz as necessidades organizacionais de curta duração, ocasionais e imprevistas de mão-de-obra, numa tentativa de adequar os colaboradores e as suas capacidades às mudanças bruscas dos mercados e, consequentemente, às organizações.

3. Opções metodológicas

A proposta deste trabalho assenta assim na presunção de uma intensa ligação nas relações entre os indivíduos e as organizações. Esta confrontação e influência mútua gera sinergias e ganhos significativos para ambas as partes (Harrington e Harrington, 1997). Neste sentido, com este estudo pretende-se diagnosticar ao nível do indivíduo, se a definição de uma hierarquia de características preferenciais selecciona imediatamente aqueles que no futuro ficarão afectos à organização (ou não), promovendo de igual modo a selecção dos melhores, entre aqueles indivíduos que apresentam as mesmas características (Creech, 1998).

No contexto organizacional, a possibilidade de construção de uma hierarquização de características preferenciais, aliado aos *inputs* individuais, facilitará a obtenção de resultados organizacionais, através das políticas integradas de qualidade anteriormente referidas, revestindo-se de uma importância extrema. A organização estará, nesta altura, em condições de definir a classificação das características individuais dominantes, aquelas que após o envolvimento pessoal conduziram de forma mais expedita e facilitada à excelência, a fazer bem à primeira vez, antecipando e respondendo às próprias necessidades organizacionais, as designadas pedras basilares do TQM (Saraiva, 2003).

Procedendo a organização a uma análise e confronto entre o que se pretendia e aquilo que efectivamente se verificou, avaliando e monitorizando os desvios, implementando as devidas correcções ou melhoramentos, conduzirá de forma inequívoca à análise, avaliação e implementação de uma nova hierarquia de características preferências, como novo ponto de partida deste ciclo contínuo (Carapeto e Fonseca, 2005).

Procurar-se-á ainda complementar o estudo desenvolvido por Jesus, na sua dissertação de mestrado intitulada «Formas Flexíveis de Emprego – O trabalho temporário na região de Setúbal», datado de 2003, mediante um acompanhamento e confronto da evolução dos dados, analisados nessa data com os recolhidos actualmente.

Desta forma, em Maio de 2009, teve início o procedimento de implementação dos questionários em quatro empresas de trabalho temporário na região de Setúbal. A implementação dos questionários ocorreu ao longo de dois meses, junto de todos os colaboradores activos, que demonstraram disponibilidade em participar neste inquérito. No entanto, face a um acompanhamento e recolha de dados quinzenal e, em virtude da escassez de resposta ainda antes de terminar esta fase inicial, foram reforçados os pedidos de respostas junto das entidades.

Assim, dos 400 questionários distribuídos equitativamente entre as quatro empresas de trabalho temporário da região de Setúbal foram recebidas 61 respostas válidas por parte dos colaboradores, atingindo uma taxa de resposta de 15,25%. E no que se refere ao segundo questionário dirigido aos gestores, foram inicialmente distribuídos 40 questionários, 10 em cada organização, tendo sido obtidas 12 respostas finais, sendo neste caso a taxa de resposta na ordem de 30%.

Os dados finais foram sujeitos a um tratamento estatístico (estatística descritiva, recorrendo a quadros e histogramas de frequências) através do programa específico de análise de dados: *Statistical Package for the Social Sciences* versão 16.0.

4. Resultados obtidos

Segundo os resultados obtidos nos questionários, verifica-se que o conhecimento organizacional de um conjunto de características pessoais, profissionais e académicas, proporciona e determina os eventuais colaboradores que ficarão integrados numa determinada organização. Os resultados comprovam ainda que tanto a nível organizacional como a nível pessoal, ambos detêm o conhecimento exacto das necessidades do mercado de trabalho, reunindo assim as condições para satisfazer as partes. O que está em sintonia com as teorias de Creech (1998).

Segundo a análise dos resultados do inquérito dirigido aos colaboradores, este grupo caracterizam-se, na sua maioria, por jovens, solteiros, do sexo feminino e a frequentar o 3^a ciclo básico. Consideram fundamental a experiência adquirida em ocupações anteriores, sendo assim muito importante a realização de formação profissional futura. Este grupo inquirido, atribui ainda uma importância muito elevada à estabilidade e segurança quanto ao seu futuro profissional. A Tabela 1 apresenta um resumo das principais conclusões face aos resultados apurados no questionário dirigido aos colaboradores das empresas de trabalho temporário em estudo.

Tabela 1 – Principais resultados e conclusões do questionário dirigido aos colaboradores

	Resultados obtidos no questionário colaboradores	Conclusões
<i>Grupo I Caracterização do Respondente</i>	• 50,8% dos respondentes são do sexo feminino. • 42,6% pertencem ao grupo etário compreendido entre os 20 e 29 anos. • 49,2% dos inquiridos frequenta o 3º ciclo básico (7º ao 9º ano) • 32,8% são solteiros.	• Os inquiridos são na sua maioria jovens, solteiros, do sexo feminino a frequentar o 3ª ciclo básico.
<i>Grupo II Contexto Profissional</i>	• 9,8% correspondem à categoria de «Operário Fabril». • 68,9% exercem a sua profissão à menos de 3 anos. • 83,6% mudaram de emprego e estiveram desempregados nos últimos 5 anos. • 56,9% dos inquiridos detinham um contrato a termo, em situações contratuais anteriores, correspondendo a 78,4% das respostas como factor de desemprego. • 49% dos respondentes mudaram de emprego 2 vezes, tendo 71,1% justificando essa mudança devido ao contrato não ter sido renovado. • 52,5% recorrem ao trabalho temporário devido à insatisfação sentida. • Vínculo contratual com a empresa trabalho temporário é em 54,1% mediante um contrato a termo certo, renovado apenas uma vez por ano (47,5%). • 62,3% dos respondente situaram o seu vencimento líquido compreendido entre 500 e 1000 euros. • 52,5% caracterizam a sua evolução profissional de forma contínua. • 90,2% consideram realizar mais formação profissional, fundamentada pelo «desejo de saber» em 63,6%, os respondentes consideram ainda a sua formação (50,8%) como pouco adequada. • 90,2% dos respondentes consideram útil a experiência profissional anterior, apesar de responderem como razoável para o desempenho da sua actividade actual (41,8%)	• Os respondentes caracterizam-se por deterem um vínculo contratual precário, através de contratos a termo, tanto em empresas de trabalho temporário como em outras organizações. • Consideram fundamental a experiência adquirida em ocupações anteriores e muito importante a realização de formação profissional futura.

	Resultados obtidos no questionário colaboradores	Conclusões
<i>Grupo III Qualidade e Satisfação Profissional</i>	• 49,2% manifestaram-se muito insatisfeitos, no seu emprego actual, em relação à sua estabilidade e segurança quanto ao seu futuro profissional. • 49,2% discordam totalmente quanto a «ser empregado de uma empresa de trabalho temporário a exercer actividade noutra empresa é preferível porque diminui o nosso nível de responsabilidade e facilita a mudança de empresa e de sector de actividade». • 80,2% consideraram muitíssimo importante, num emprego futuro, a relação à sua estabilidade e segurança quanto ao seu futuro profissional. • 32,8% dos respondentes consideraram as características «flexibilidade e dinamismo profissional» como muitíssimo importante, e, 42,6% como bastante importante a «experiência profissional, como critério de selecção e recrutamento para uma nova organização».	• O grupo respondente atribui uma importância muito elevada à estabilidade e segurança quanto ao seu futuro profissional. • Consideram ainda muito relevantes os atributos de «flexibilidade e dinamismo profissional» e «experiência profissional», como critério de selecção e recrutamento.

Os administradores das empresas em estudo consideram «a necessidade de qualidade organizacional», como um requisito e uma exigência dos seus clientes externos. Os inquiridos caracterizam-se maioritariamente por serem jovens adultos, casados, do sexo masculino e deterem o ensino secundário. A Tabela 2 apresenta sumariamente os resultados e principais conclusões do questionário dirigido aos administradores de empresas de trabalho temporário.

Tabela 2 – Principais resultados e conclusões do questionário dirigido aos administradores

	Resultados obtidos no questionário administradores:	Conclusões
<i>Grupo I Caracterização do Respondente</i>	• 58,3% dos respondentes são do sexo masculino. • 41,7% pertencem ao grupo etário compreendido entre os 30 e 39 anos. • 33,3% dos inquiridos frequentam o ensino secundário (10º ao 12º ano) • 33,3% são casados.	• Os inquiridos frequentam o ensino secundário, caracterizam-se por jovens adultos, casados do sexo masculino.
<i>Grupo II Contexto Profissional</i>	• 33,3% pertencem à categoria profissional «técnico de recursos humanos». • 41,7% exercem a sua profissão à menos de três anos. • Classificam os colaboradores temporários como pouco qualificados (58,3%), correspondendo a 50% à frequência do 3º ciclo básico (7º ao 9º ano). • 100% dos inquiridos consideram que têm vindo a acompanhar as exigências dos clientes externos, justificado em 83,3% dos casos pelo aumento das «competências profissionais e técnicas». • 83,3% consideram que se verifica, aos novos colaboradores, um acolhimento por parte da empresa utilizadora, sendo que 100% atribui esse acolhimento apenas à formação inicial. • 58,3% dos respondentes classificam o nível de conhecimento de políticas de qualidade por parte dos seus cliente externos como médio. • 75% consideram que os clientes externos são empresas não certificadas, que seguem políticas de qualidade, 83,3% face ao requisito e exigência por parte desses clientes.	• Os respondentes caracterizam os trabalhadores temporários como pouco qualificados, revelando, no entanto, uma preocupação em acompanhar as necessidades dos seus clientes externos, através de um aumento de competências profissionais e técnicas. • O grupo inquirido identifica a necessidade de qualidade organizacional, como um requisito e uma exigência dos seus clientes externos.

	Resultados obtidos no questionário administradores:	Conclusões
<i>Grupo III Caracterização da Organização</i>	• 75% dos respondentes consideram relevante a procura da excelência, 44,4% atribuem essa procura à necessidade de «fazer bem à primeira vez». • Os restantes 25% justificam-se pela «falta de meios». • 66,7% dos inquiridos caracterizam as «competências profissionais e técnicas» como os atributos mais pertinentes para o mercado de trabalho actual. • 66,7% identificaram ainda a sua própria organização como sendo certificada e seguindo políticas de qualidade. • 66,7% dos inquiridos consideraram como muitíssimo importante, a característica individual de «experiência profissional», e, 66,7% como bastante importante a «flexibilidade e dinamismo profissional», como critério de selecção e recrutamento para uma nova organização.	• Consideram ainda muito relevante a procura da excelência organizacional, como forma de «fazer bem à primeira vez». • Identificam como muito importantes os atributos de «experiência profissional» e «flexibilidade e dinamismo profissional», como critério de selecção e recrutamento.

Os respondentes classificam os trabalhadores temporários como pouco qualificados, revelando, no entanto, uma preocupação em acompanhar as necessidades dos seus clientes externos, através de um aumento de competências profissionais e técnicas. Este grupo de inquiridos (administradores), tal como o grupo anterior (colaboradores) identificam como muito importantes os atributos de «experiência profissional» e «flexibilidade e dinamismo profissional», como critério de selecção e recrutamento.

Os resultados apurados dos inquéritos conduzem ainda a uma hierarquização clara de características preferenciais ao nível da organização, aliando esta classificação aos *inputs* individuais existentes no mercado de trabalho, conhecidas mediante as candidaturas, possibilitará a obtenção de resultados organizacionais através das políticas integradas de qualidade, sendo a expectativa dos ganhos da organização exponenciais fundamentando o trabalho desenvolvido por Creech (1998).

Os resultados demonstram a definição de um conjunto de características mais pertinentes a «experiência profissional», a «flexibilidade e dinamismo profissional» e a «capacidade para adquirir novos conhecimentos». A organização está perante um critério de recrutamento e selecção válido e útil, envolvendo e incluindo apenas os

colaboradores que proporcionem e facilitem a excelência organizacional, assentes nas premissas do princípio TQM, fazer bem à primeira vez, antecipando e respondendo às próprias necessidades organizacionais (Saraiva, 2003).

Na Tabela 3 apresenta-se os resultados apurados no inquérito dirigido aos administradores, nomeadamente a questão que salienta a valorização de características pessoais, profissionais e académicas.

Tabela 3 – Resultados questionário administradores

Na sua opinião, qual a importância atribuída às seguintes características como critério de selecção e recrutamento para uma nova organização? (a – número de respostas) (b – percentagem válida)	Muito importante		Bastante importante		Razoavelmente importante		Pouco importante		Nada importante		Total		Respostas inválidas		Total	
	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b				
Bom aspecto físico e visual.	0	0,0	3	25,0	9	75,0	0	0,0	0	0,0	61	100,0	2		63	
Experiência profissional.	8	66,7	4	33,3	0	0,0	0	0,0	0	0,0	61	100,0	2		63	
Habilidades literárias.	0	0,0	3	25,0	8	66,7	1	8,3	0	0,0	61	100,0	2		63	
Disponibilidade pessoal em termos de horários.	0	0,0	3	25,0	8	66,7	1	8,3	0	0,0	61	100,0	2		63	
Flexibilidade e dinamismo profissional.	2	16,7	8	66,7	2	16,7	0	0,0	0	0,0	61	100,0	2		63	
Capacidade para adquirir novos conhecimentos.	2	16,7	8	66,7	2	16,7	0	0,0	0	0,0	61	100,0	2		63	
Capacidade de aplicação de novos conhecimentos.	1	8,3	3	25,0	7	58,3	1	8,3	0	0,0	61	100,0	2		63	
Capacidade para trabalhar em equipa.	7	58,3	3	25,0	2	16,7	0	0,0	0	0,0	61	100,0	2		63	
Vontade de pertencer a uma equipa coesa e dinâmica.	1	8,3	2	16,7	3	25,0	6	50,0	0	0,0	61	100,0	2		63	
Procura da excelência profissional.	0	0,0	3	25,0	2	16,7	7	58,3	0	0,0	61	100,0	2		63	

Ao confrontar e analisar organizacionalmente o que se pretendia inicialmente, em termos de características pessoais e profissionais disponíveis no mercado laboral, avaliando e monitorizando os desvios, implementando as devidas correcções ou melhoramentos, certamente que conduzirá à definição de um novo processo de análise, avaliação e implementação de uma nova hierarquia de características preferências (Carapeto e Fonseca, 2005).

Ao nível do colaborador, o conhecimento da hierarquia de características preferenciais, traduz-se na realidade como uma forma de superar os critérios de recrutamento organizacionais, face ao conhecimento preciso das suas próprias características, aumentando a probabilidade de efectivamente serem seleccionados para assim ocupar um dado posto de trabalho.

Tabela 4 – Resultados questionário colaboradores

Na sua opinião, qual a importância atribuída às seguintes características como critério de selecção e recrutamento para uma nova organização? (a – número de respostas) (b – percentagem válida)	Muitíssimo importante		Bastante importante		Razoavelmente importante		Pouco importante		Nada importante		Total		Respostas inválidas	Total
	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b		
Bom aspecto físico e visual.	7	11,5	16	26,2	22	36,1	12	19,7	4	6,6	61	100,0	2	63
Experiência profissional.	14	23,0	26	42,6	14	23,0	7	11,5	0	0,0	61	100,0	2	63
Habilitações literárias.	4	6,6	13	21,3	29	47,5	15	24,6	0	0,0	61	100,0	2	63
Disponibilidade pessoal em termos de horários.	8	13,1	19	31,1	19	31,1	15	24,6	0	0,0	61	100,0	2	63
Flexibilidade e dinamismo profissional.	20	32,8	16	26,2	19	31,1	6	9,8	0	0,0	61	100,0	2	63
Capacidade para adquirir novos conhecimentos.	6	9,8	7	11,5	20	32,8	22	36,1	6	9,8	61	100,0	2	63
Capacidade de aplicação de novos conhecimentos.	6	9,8	7	11,5	22	36,1	20	32,8	6	9,8	61	100,0	2	63
Capacidade para trabalhar em equipa.	6	9,8	21	34,4	23	37,7	11	18,0	0	0,0	61	100,0	2	63
Vontade de pertencer a uma equipa coesa e dinâmica.	14	23,0	14	23,0	22	36,1	7	11,5	4	6,6	61	100,0	2	63
Procura da excelência profissional.	12	19,7	12	19,7	18	29,5	14	23,0	5	8,2	61	100,0	2	63

Pela análise da Tabela 4, verifica-se que os colaboradores detêm, por um lado, o conhecimento intrínseco das suas características pessoais, académicas e profissionais e, por outro, segundo os resultados obtidos nos inquéritos, estabelecem uma escala ou hierarquia de importância organizacional para estas mesmas características, coincidente com a realizada a nível organizacional.

Os resultados apurados no inquérito dirigido aos colaboradores, em termos de relevância de características determinantes para uma dada organização, 32,8% dos inquiridos apontam como «muitíssimo importante» a «flexibilidade e dinamismo profissional», seguido de 23% a «experiência profissional».

Para ambas as partes envolvidas, colaboradores e organização, a clarificação de um conjunto de características consideradas como mais importantes, traduz-se como um critério válido em termos de recrutamento e selecção, facilitando o processo de recrutamento, sendo este o propósito das empresas de trabalho temporário. Promove simultaneamente a satisfação dos seus clientes externos, mediante a selecção do cliente interno mais adequado ao posto de trabalho.

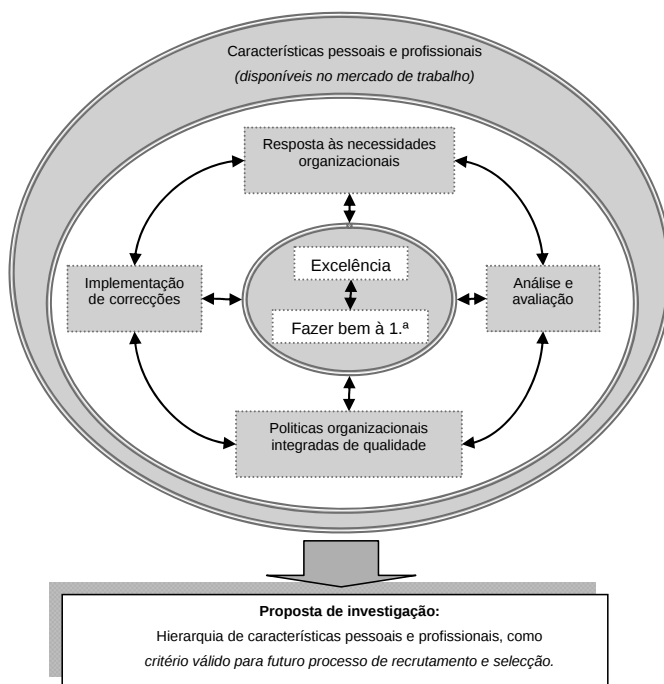
Este é o propósito de todo o estudo desenvolvido, a definição clara de uma hierarquia de características que permitirá às organizações a sua utilização como uma ferramenta e um critério válido para os futuros processos de recrutamento e selecção, estabelecendo, por fim, a pedra basilar deste trabalho e a inovação em relação aos trabalhos publicados anteriormente.

De facto, os resultados apurados permitem apoiar o modelo sugerido Creech (1998), apoiando-se na hipótese inicial de que a definição de uma hierarquia de características preferenciais, determinará os colaboradores, seleccionando naturalmente os melhores, entre aqueles que apresentam as mesmas características pessoais, profissionais e académicas, sendo estes aqueles que a organização numa fase seguinte procederá à contratação.

Esta premissa inicial, complementando a análise de Carapeto e Fonseca (2005), a qual valoriza a identificação, avaliação e revisão os desvios organizacionais, integrado ainda com as premissas TQM de excelência organizacional, fazer bem à 1ª vez defendidas por Saraiva (2003), em virtude dos resultados obtidos em ambos os inquéritos, sustentam a apresentação do modelo de investigação proposto, conforme a Figura 2.

Os dados recolhidos apoiam estas conclusões, bem como o modelo de investigação proposto, a qualidade é uma exigência constante, que transcende as barreiras organizacionais. No inquérito dirigido aos administradores, 75% dos inquiridos classificaram as empresas utilizadoras (clientes externos), como mesmo não detendo certificação seguem políticas de qualidade (ver tabela 2).

A dinâmica deste processo, sujeito às constantes influências e pressões do mercado, marcará certamente a alteração da hierarquia agora estabelecida, mediante a implementação de ambos os inquéritos. A validação num futuro próximo desta preciosa ferramenta de trabalho é um imperativo, impulsionando a procura de um novo critério de recrutamento e selecção, incentivando continuamente as organizações e colaboradores para altos padrões de qualidade e excelência.

Figura 2 – Principais conclusões do modelo de investigação

5. Evolução do trabalho temporário na península de Setúbal

Este ponto será dedicado à análise dos resultados alcançados com a aplicação dos inquéritos, promovendo-se posteriormente a confrontação e análise dos resultados agora obtidos com os resultados publicados nos trabalhos anteriores, no sentido de obter uma evolução histórica do mercado de trabalho temporário em Setúbal. Contudo, face a extenso e abrangente conjunto de resultados publicados no estudo de Jesus (2003), proceder-se-á à análise detalhada de apenas algumas questões, nas quais verificou-se uma maior variação percentual neste período de tempo.

Este trabalho, desenvolvido durante o ano de 2009, caracteriza-se por ter sido envolvido apenas quatro empresas de trabalho temporário, em que o número de inquéritos válidos respondidos (61) foi sensivelmente igual ao apresentado no estudo anterior (64). A Tabela 5 analisa a evolução dos estudos ocorridos entre 2003 e 2009.

Tabela 5 – Evolução de resultados entre os estudos

Estudo	Questões / Escala	Estudo
2003	Data de publicação	2009
5	Empresas de Trabalho Temporário envolvidas	4
64	Número de respostas válidas obtidas	61

Em termos da variável género verificou-se uma inversão substancial no número de inquiridos, o sexo feminino passou a ter uma representatividade neste estudo superior a 50%. Nos dados apresentados na categoria de «idade» ocorreu uma diminuição do grupo compreendido entre os 16 e 29 anos em cerca de 20%, aumentando a representatividade percentual dos grupos etários seguintes (ver tabela 6).

Tabela 6 – Evolução de resultados entre os estudos (variáveis sexo e idade)

Estudo	Questões / Escala	Estudo
2003	Data de publicação	2009
	Sexo	
60,9%	Masculino	49,2%
37,5%	Feminino	50,8%
2003	Idade	2009
70,5%	grupo 16-29 anos	49,2%
23,0%	grupo 30-39 anos	29,5%
4,9%	grupo 40-49 anos	16,4%
1,6%	grupo ≥ 50 anos	4,9%

No que se refere aos dados recolhidos em termos de habilitações literárias, a variação dos valores obtidos é pouco significativa, conforme os dados apresentados na tabela 7. Salienta-se apenas a diminuição dos dados recolhidos na categoria «até fim 1º ciclo básico – antiga primária» em 5% e o aumento considerável no grupo de «bacharelato» e «licenciatura» possivelmente aliado ao factor do grupo etário neste estudo abranger uma população mais envelhecida.

Tabela 7 – Evolução de resultados entre os estudos (variável habilitações literárias)

Estudo	Questões / Escala	Estudo
2003	Data de publicação	2009
	Habilitações Literárias	
8,5%	1º ciclo básico (antiga primária)	3,3%
13,6%	2º Ciclo Básico (5º e 6º Ano)	21,3%
52,5%	3º Ciclo Básico (7º ao 9º Ano)	49,2%
18,6%	Ensino Secundário (10º ao 12ºAno)	16,4%
3,4%	Bacharelato	6,6%
1,7%	Licenciatura	3,3%
1,7%	Curso Médio	0,0%

Quanto à mudança de emprego nos últimos cinco anos, não se registou, entre os estudos, alterações significativas. Quando questionados acerca da situação contratual anterior o número de respostas afectas ao «contrato a termo», este subiu 19,1%, não tendo sido encontrada qualquer resposta em termos de «sem contrato», situação que no estudo de 2003 apresentou valores de 18,9% (ver tabela 8).

Tabela 8 – Evolução de resultados entre os estudos (variáveis mudança de emprego nos últimos cinco anos e situação contratual anterior)

Estudo	Questões / Escala	Estudo
2003	Data de publicação	2009
	Mudança de emprego nos últimos cinco anos	
84,1%	Sim	83,6%
15,9%	Não	16,4%
2003	Situação contratual anterior:	2009
18,9%	Contrato sem termo	21,6%
37,8%	Contrato a termo	56,9%
21,6%	Contrato com ETT	21,6%
18,9%	Sem contrato	0%
2,7%	Outra	0%

De facto, estas conclusões suportam os resultados apresentados na tabela 9, as respostas recolhidas apresentam um aumento de 30% em relação ao estudo anterior, apontando como a razão para mudança de emprego o «contrato não renovado». Verificou-se ainda um aumento na ordem de 23% associando o desemprego ao «fim do contrato a prazo, sazonal ou de emprego temporário».

**Tabela 9 – Evolução de resultados entre os estudos
(variáveis razões da mudança, razões do desemprego)**

Estudo	Questões / Escala	Estudo
2003	Data de publicação	2009
	Razões da mudança:	
41,2%	Contrato não renovado	71,1%
21,6%	Procura de melhor remuneração	20,0%
3,9%	Procura de melhor ambiente trabalho	4,4%
2,0%	Procura ambiente mais compatível com a sua formação	4,4%
0,0%	Criação do seu próprio posto de trabalho	0%
31,3%	Outras	0%
2003	Razões do desemprego:	2009
21,3%	Despedimento	21,6%
55,3%	Fim de contrato a prazo, sazonal ou de emprego temporário	78,4%
6,4%	Fim de uma actividade por conta própria	0%
2,1%	Mudança de residência	0%
2,1%	Falência	0%
12,8%	Outra situação	0%

As alterações verificadas nas respostas aliadas às categorias «vencimento líquido mensal», «percurso profissional» e intenção de realizar mais «formação profissional», são de facto muito pouco significativas (ver tabela 10). No que se refere ao vencimento líquido mensal, verificou-se uma ligeira diferença em termos de escalas apresentadas nos dois estudos, conforme representação da tabela 10:

**Tabela 10 – Evolução de resultados entre os estudos
(variáveis vencimento líquido mensal, percurso profissional e formação profissional)**

	Questões / Escala	
Estudo	Data de publicação	Estudo
2003	Vencimento líquido mensal Escala	2009
17,2%	<324,22€ < 500€	37,7%
62,5%	Entre 324,22€ e 648€ Entre 500€ e 1000€	62,3%
17,2%	Entre 649€ e 1002€ Entre 1000€ e 1500€	0%
1,6%	Entre 1302€ e 1601€ > 1500€	0%
1,6%	Entre 1602€ e 2000€	0%
2003	Expressão que ilustra o percurso profissional	2009
46,0%	Evolução contínua	52,5%
9,5%	Evolução lenta e em ziguezague	11,5%
11,1%	Estagnação	11,5%
30,2%	Descontinuidade (com interrupções)	24,6%
1,6%	Regressão	0%
1,6%	Outra.	0%
2003	Tenciona realizar mais formação profissional ou académica?	2009
88,5%	Sim	90,2%
11,5%	Não	9,8%

Quando questionados acerca do seu emprego actual, foi pedido que indicassem o grau de satisfação em relação a diversos aspectos, considerando para fins estritamente académicos, uma correspondência entre as escalas «muito insatisfeito» (2009) e «nada satisfeito» (2003), os valores com maior expressão, continuam a ser atribuídos a «estabilidade e segurança quanto ao seu futuro profissional». Apesar de uma ligeira subida registada de «contrato de trabalho» (7,1%) e de «estabilidade e sentimento de segurança quanto ao futuro profissional» (4,9%), sendo este o atributo com maior incidência em ambos os estudos (ver tabela 11).

**Tabela 11 – Análise entre variáveis questão 1, 3ª parte, estudos (2003/2009):
Grau de satisfação dos colaboradores em relação ao actual emprego**

Estudo	Questões / Escala	Estudo
2003	Escala Data de publicação	2009
	Nada satisfeito Muito insatisfeito	
44,3%	Estabilidade e segurança quanto ao seu futuro profissional.	49,2%
33,9%	Contrato de trabalho.	41,0%

No que se refere à opinião dos respondentes quanto à afirmação «ser empregado de uma empresa de trabalho temporário a exercer actividade noutra empresa é preferível, porque diminui o nosso nível de responsabilidade e facilita a mudança de empresa e sector de actividade», obteve o maior registo percentual em ambos os estudos, em termos de «discordo totalmente» (ver tabela 12).

Apesar das ligeiras variações percentuais atribuídas às diversas afirmações e hierarquização, a afirmação «ser empregado da empresa onde exerço actividade e não de uma empresa de trabalho temporário é preferível, porque me permite obter uma maior segurança e estabilidade» foi aquela que os inquiridos concordaram totalmente, tendo-se verificado ainda uma subida de valores nas respostas apresentadas desde 2003, conforme apresentado na tabela 12:

**Tabela 12 – Análise entre variáveis questão 3, 3ª parte, estudos (2003/2009):
Opinião dos colaboradores sobre o emprego**

Estudo	Questões / Escala	Estudo
2003	Data de publicação	2009
	Discordo totalmente	
45,2%	Ser empregado de uma empresa de trabalho temporário a exercer actividade noutra empresa é preferível porque diminui o nosso nível de responsabilidade e facilita a mudança de empresa e de sector de actividade.	49,2%
	Concordo totalmente	
40,0%	Ser empregado da empresa onde exerço actividade e não de uma empresa de trabalho temporário é preferível porque me permite obter uma maior segurança e estabilidade.	42,6%

Para responder à solicitação de atribuição de um grau de importância e uma ordenação para um novo emprego, considerou-se equivalente o grau de «muito importante» (2003) ao «muitíssimo importante» (2009), apenas para o desenvolvimento deste estudo. Os inquiridos classificaram percentualmente com valores idênticos a «estabilidade e sentimento de segurança quanto ao futuro profissional», seguido de «boas condições no local de trabalho, em termos de instalações e equipamentos», conforme os dados expressos na tabela 13.

De modo a averiguar a evolução nesta questão (avaliação de características num novo emprego), o número de inquiridos que valorizaram como «bastante importante» o aspecto do «ambiente em que possa ser ouvido e envolvido na tomada de decisões» manteve-se em cerca de 50%, sendo que em ambos os estudos o maior número de respostas em termos de «nada importante» foi afecto à «possibilidade de escolha dos horários/dias de trabalho» (ver tabela 13).

Tabela 13 – Análise entre variáveis questão 4, 3ª parte, estudos (2003/2009): Aspectos considerados pelos colaboradores aquando de um novo emprego

Estudo	Questões / Escala	Estudo
2003	Data de publicação	2009
	Muito importante Muitíssimo importante	
77,4%	Estabilidade e segurança quanto ao seu futuro profissional.	80,3%
62,3%	Boas condições no local de trabalho, em termos de instalações e equipamentos.	63,9%
	Bastante importante	
50,0%	Ambiente em que possa ser ouvido e envolvido na tomada de decisões.	50,8%
	Nada importante	
6,7%	Possibilidade de escolha dos horários/ dias de trabalho.	9,8%

Conclui-se através do confronto de dados recolhidos nos estudos de 2003 e 2009, que em termos de satisfação profissional, os valores apresentados para as mesmas questões, apesar de ligeiras alterações percentuais, não sofreram um impacto significativo. Os inquiridos responderam de forma semelhante, possivelmente devido ao número de respondentes ser idêntico e o estudo ter ocorrido nas mesmas empresas de trabalho temporário com alvará vigente ou em virtude do período de tempo decorrido não ter sido o suficiente.

Contudo, as variações mais significativas verificaram-se apenas na categoria do género, a qual em termos percentuais verificou uma inversão dos valores, conforme dados apresentados na tabela 6, predominando neste estudo de 2009 o sexo feminino. No que se refere à distribuição do grupo etário, o estudo de 2009 apresenta em relação ao anterior, uma progressiva aproximação entre faixas etárias, apesar da maior concentração percentual situar-se ainda no grupo mais novo (ver tabela 6).

As variações com mais significado foram atribuídas ao facto da mudança de um emprego ser o contrato de trabalho não renovado, tendo-se verificado um aumento também muito substancial no que se refere ao motivo de desemprego ser associado ao fim de um contrato de trabalho a prazo, sazonal ou de emprego temporário (ver tabela 9).

No que diz respeito ao inquérito dirigido aos administradores, os dados recolhidos e tratados em 2009, não se verificou o mesmo tratamento de dados do estudo anterior, uma vez que a informação recolhida, em 2003, baseou-se em entrevistas, tendo sido apenas publicado um resumo das mesmas. Termina assim este ponto inteiramente dedicado à confrontação de resultados entre os estudos de 2003 e 2009, a qual permitiu obter uma evolução e caracterização do mercado de trabalho temporário em termos de colaboradores, na península de Setúbal.

6. Considerações finais

Com este trabalho procurou-se compreender fenómenos actuais que marcam a actividade laboral portuguesa, tais como a globalização, a mudança e a excelência que caracterizam a economia mundial, afectando naturalmente a realidade do mercado de trabalho. Pretendeu-se ainda averiguar de que forma esta crescente flexibilidade pessoal e organizacional, mediante a aplicação dos princípios do *Total Quality Management* (TQM), enfrentando ainda as constantes pressões internas e externas, podem conduzir ao sucesso pessoal e organizacional.

Em virtude dessa mesma globalização, surgiram novas características e competências profissionais no capital humano, as quais modificaram a actualidade laboral, bem como as exigências profissionais afectas a esse conjunto de novas características. Articulado com o acesso e utilização de novas ferramentas disponíveis, transitou para o mercado de trabalho, uma drástica necessidade de flexibilização num curto espaço de tempo, não tendo sido, no entanto, acompanhada pela legislação laboral portuguesa. Contudo, o enquadramento legal trazido com a Lei nº 19/2007,

publicada em 22 de Maio de 2007, aprovando um novo regime jurídico, proporcionou às empresas de trabalho temporário a oportunidade organizacional de acompanhar dinamicamente as necessidades do mercado de trabalho, através de uma (tão necessária e) urgente flexibilização.

Desta forma considerou-se os dados publicados no estudo de 2003 por Jesus, como o ponto de partida para o desenvolvimento deste trabalho, tendo nesse sentido procedido à adequação e melhoria das mesmas ferramentas metodológicas envolvidas no estudo anterior, nomeadamente através da aplicação das mesmas variáveis em estudo, alterando, porém, algumas escalas e acrescentando algumas questões. Todavia, considerou-se para o estudo, as mesmas empresas de trabalho temporário definidas anteriormente.

O confronto dos resultados obtidos entre os estudos desenvolvidos apresenta apenas ligeiras alterações percentuais, sendo as mais acentuadas somente em termos de sexo, de grupo etário abrangido e o aumento das habilitações literárias, estabelecendo desta forma um conhecimento mais alargado do mercado de trabalho temporário em Setúbal. Contudo, a mais valia e o enriquecimento intelectual trazido por este novo trabalho, está aliado à certeza do estabelecimento de um conjunto de características, determinando uma hierarquia válida, como uma ferramenta de trabalho útil.

A partilha deste conhecimento por ambas as partes envolvidas, bem como a divulgação da classificação e graduação atribuída às variáveis, oscila certamente ao longo do tempo e do espaço, dada a especificidade do trabalho temporário, sendo, no entanto, um ponto de partida a considerar. Mediante a implementação de questionários dirigidos aos colaboradores (na vertente individual) e aos administradores (na vertente organizacional), procurou-se hierarquizar as variáveis e características predominantes e mais favoráveis dos candidatos a nível pessoal, profissional e académico, que permitam, simultaneamente, a sua distinção a nível organizacional.

Ao definir essa classificação promoveu-se simultaneamente, a identificação das características individuais e organizacionais, que possibilitam e agilizam uma resposta dinâmica e uma crescente flexibilidade laboral. Desencadeada no lado individual pela cada vez maior versatilidade pessoal e profissional, que a ocupação de um dado posto de trabalho origina, e, justificada no lado organizacional, pelos requisitos de qualidade e excelência exigidos pelos clientes.

A definição clara desta hierarquia de características permitirá às organizações no futuro, a clara possibilidade da sua utilização como uma ferramenta de trabalho e um critério válido para os futuros processos de recrutamento e selecção. Deste modo, foram alcançadas as premissas iniciais deste estudo, tendo ainda permitindo obter uma inovação em relação aos trabalhos publicados anteriormente.

Os resultados obtidos em ambos os questionários permitem aceitar esta conclusão, de facto tanto os colaboradores como as organizações estabeleceram os mesmos factores como prioritários, avaliaram a «flexibilidade e dinamismo profissional» e a «experiência profissional» como características determinantes, em detrimento do menor grau de importância atribuído a «habilitações literárias».

Nesse sentido, os resultados obtidos em ambos os inquéritos, apoiam as premissas defendidas por Creech (1998), estabelecendo uma hierarquia de características pertinentes para a organização, sustentam a necessidade de avaliar e monitorizar os desvios encontrados, implementando as necessárias correcções conforme o trabalho de Carapeto e Fonseca (2005). Integrando estas hierarquias de características pessoais e organizacionais ao modelo TQM, marcando a realidade económica pela exigência de excelência e qualidade segundo Saraiva (2003).

Atendendo às exigentes características laborais e competências profissionais que marcam as necessidades das organizações e as apetências dos colaboradores, essa ordenação de qualidades aliada ao modelo de investigação proposto, proporciona, por fim, o entendimento actual do mercado de trabalho temporário em Setúbal. Considera-se ainda necessária uma revisão e acompanhamento deste estudo ao longo do tempo, face à constante mudança do ambiente externo, validando desta forma novas competências e actualizando a hierarquia dos factores críticos.

Os efeitos positivos e sinergias são demasiadas para serem ignoradas, este é o valor acrescentado e o resultado deste estudo sobre o trabalho temporário: o conhecimento generalizado, a divulgação e aplicação desta ferramenta útil, facilitando o cumprimento dos compromissos de qualidade assumidos e o alcance da excelência.

Referências

- CAPRICHIO, L. e LOPES, A., (2007) *Manual da Gestão da Qualidade*, Ed. RH, Lisboa.
- CARAPETO, C. e FONSECA F., (2005) *Administração Pública – Modernização, qualidade e inovação*, Ed. Sílabo.
- CERDEIRA, M. C. (coord), CASACA, S., SANTOS, M. J., SAMPAIO, J. J., SILVA, J. L., SOUSA, M. T. e SANTOS, M. R., (2000) *As novas modalidades de emprego*, Ministério do Trabalho e da Solidariedade.
- CREECH, B., (1998) *Os cinco Pilares do TQM: Como fazer que a gestão pela qualidade total trabalhe para si.*, Publicações D. Quixote.
- HARRINGTON, H. J. e HARRINGTON, J. S., (1997) *Developments in the Personnel Function*, Pitman Publishing, London.
- JEFFREIS, D., EVANS, B. e REYNOLDS, P., (1992) *Formar para a Gestão da Qualidade*, Monitor-Projectos e Edições.

- JESUS, E., (2003) «Formas Flexíveis de Emprego – Estudo empírico do trabalho temporário na região de Setúbal», Dissertação de mestrado, *Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Economia e Gestão*.
- KOVÁCS, I., (2006) «Novas formas de organização do trabalho e autonomia do trabalho», *Sociologia, Problemas e Práticas* nº 52, pp. 41-65.
- MTSS – Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, (2003) *Plano Nacional de Emprego 2000, Relatório de Acompanhamento 2003*, Gabinete de Estratégia e Planeamento do Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, Lisboa.
- MTSS – Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, (2007) *Plano Nacional de Emprego (2005-2008), Relatório de Acompanhamento 2007*, Gabinete de Estratégia e Planeamento do Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, Lisboa.
- MOURA, L., (1997) *Qualidade Simplesmente Total: Uma Abordagem Simples e Prática da Gestão da Qualidade*, Ed. Quality Mark.
- PIRES, A. R., (2004) *Qualidade – Sistema de Gestão*, Ed. Sílabo.
- REBELO, G., (2006) «Flexibilidade e Diversidade Laboral em Portugal», *Dinâmia – Centro de estudos sobre a mudança socio-económica*, WP nº 2006/50.
- RODRIGUES, M. J. (coord.), NEVES, A. e GODINHO, M. M. (2003), *Para uma política de inovação em Portugal*, Ed. Dom Quixote.
- ROSA, M. T. (coord), PEGADO, E., SALEIRO, S. P., GONÇALVES, F. e DUARTE, R. (2003) *Trabalho Precário: Perspectivas de Superação*, Observatório do Emprego e Formação Profissional.
- SARAIVA, M., (2003) «Gestão da Qualidade Total – Uma Proposta de Implementação no Ensino Superior Português», Tese de doutoramento, *Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE)*.

■ Diplomas Legais

Dec. Lei 358/89, de 17 de Outubro.

Lei nº. 39/96, de 31 de Agosto.

Lei Nº 146/99, de 1 de Setembro.

Lei Nº 99/2003 de 27 de Agosto (anterior Código do Trabalho).

Lei nº 19/2007, de 22 de Maio.

Desenvolvimento e implementação de um sistema de gestão da qualidade

Miguel Ângelo Gomes e Silva

Universidade de Aveiro
a31156@ua.pt

Maria João Pires da Rosa

Universidade de Aveiro
m.joao@ua.pt

Resumo: O presente artigo pretende explorar o desenvolvimento e implementação de um sistema de gestão da qualidade numa empresa contextualizada. Numa primeira parte, é introduzido o conceito de Qualidade, sintetizando-se a sua evolução e o surgimento dos Sistemas de Gestão da Qualidade. Numa segunda parte, apresenta-se a vertente prática do trabalho realizado, sendo descrito o processo de desenvolvimento e implementação de um sistema de gestão da qualidade na empresa Tetracis-Plurirede, realçando-se as motivações que conduziram a esta implementação, a forma de cumprimento dos requisitos estabelecidos no referencial normativo (ISO 9001:2008) e a percepção dos colaboradores relativamente a este processo de mudança organizacional.

Palavras-chave: Qualidade, Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), ISO 9001:2008.

Abstract: This paper intends to present the development and implementation of a quality management system in a specific company. The first part, introduces the Quality concept, including its evolution and the emergence of Quality Management Systems. In a second part, the empirical component of the study conducted is presented, through the description of the process of development and implementation of a Quality Management System in the Tetracis-Plurirede company. The motivations for this implementation, the way the company has worked to accomplish the ISO 9001:2008 standard requirements and the employees' perceptions regarding this organisational changing process are referred.

Keywords: Quality, Quality Management System, ISO 9001:2008.

1. Introdução

A complexidade e incerteza da época actual, em que a melhoria contínua surge como uma necessidade e oportunidade e as exigências dos clientes se acentuam, levaram ao surgimento de novos e complicados desafios para a gestão das organizações, de cuja resolução dependerá não só o grau de qualidade do seu desempenho, mas também o seu sucesso a longo prazo. Adicionalmente, e associado ao contexto incerto das economias mundiais, o desenvolvimento tecnológico de produtos e serviços apresenta-se, hoje em dia, muito mais célere e contínuo, o que origina a rápida aproximação da fase de declínio do ciclo de vida do produto. Esta mudança suscita a necessidade de uma maior competitividade das empresas para alcançarem os objectivos de liderança do mercado.

Actualmente, as organizações só sobrevivem se forem capazes de acrescentar valor ao que produzem e vendem, através do desenvolvimento das suas capacidades e conhecimentos, tirando proveito das suas competências nucleares, apostando na melhoria da qualidade dos seus produtos e/ou serviços, e mostrando ser socialmente responsáveis. A existência de uma maior consciência da importância do cliente para o desenvolvimento de produtos e/ou serviços de qualidade, e a entrada deste critério na cadeia de abastecimento, conduziram ao aparecimento e desenvolvimento de Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ), os quais pretendem, entre outros objectivos, demonstrar o compromisso das organizações para com a qualidade e a satisfação dos seus clientes. Com a implementação destes sistemas, orientados para os processos, as organizações passam a aplicar no seu seio métodos e mecanismos de controlo, garantia e melhoria da qualidade.

Considerando não a vivência, mas sim a sobrevivência actual das organizações, «a qualidade, para além de uma filosofia de gestão que dispõe de um conjunto de instrumentos, métodos e práticas, constitui um modelo de comunicação integrado, cuja importância é crucial para a prática de uma gestão moderna» (Capricho, 2007:4).

Com o presente artigo pretende-se reflectir sobre os sistemas de gestão da qualidade e a sua importância nas organizações, recorrendo à apresentação de um caso prático de desenvolvimento e implementação de um SGQ, de acordo com a norma ISO 9001:2008 (IPQ, 2008) numa empresa contextualizada. Este inclui os resultados de um estudo relativo à percepção dos colaboradores da empresa sobre o SGQ implementado.

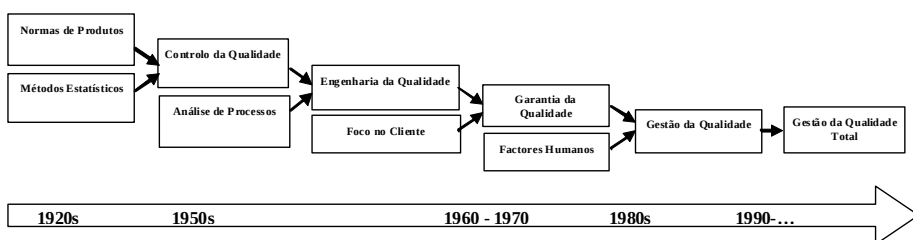
2. A qualidade e os SGQ

«Depois da era fordiana dos produtos estandardizados fabricados em massa, eis chegada a era da dúvida, a era da qualidade e da diferenciação»

(Coriat, 1990, citado em Capricho, 2007:25)

A problemática da qualidade é uma questão considerada intemporal, ou seja, sempre existiu e existirá, uma vez que o próprio termo sempre fez e fará parte do vocabulário e quotidiano da população mundial. De acordo com Evans e Lindsay (1992) pode situar-se na Idade Antiga o início do movimento da qualidade, com as pinturas egípcias e a construção das pirâmides a já evidenciarem a presença de mecanismos de medição e inspecção do trabalho realizado. Ao longo dos séculos, o conceito de qualidade foi evoluindo, bem como os princípios, metodologias e técnicas subjacentes à sua inspecção, controlo, garantia e gestão. Na Figura 1 apresenta-se graficamente a evolução da qualidade ao longo do século XX.

Figura 1 – A Evolução da Qualidade ao longo do século XX



Fonte: adaptado de Silva (2005).

2.1. O conceito de qualidade

Actualmente, a qualidade é sinónimo da procura contínua da melhoria em todas as vertentes de uma organização, desde a sua política e estratégia até aos indicadores financeiros mais relevantes, passando pelos níveis de satisfação de todos os *stakeholders*. A qualidade assume-se também, e cada vez mais, como o requisito primordial dos clientes na hora da tomada de decisão relativa à compra de um produto ou à escolha de um serviço. Da crescente importância do termo qualidade, resultou um conjunto alargado de definições do conceito, o qual ainda hoje pode ser considerado como multifacetado, complexo e difícil de definir, não existindo, por-

tanto, uma definição unânime e inequívoca do mesmo. No entanto, e apesar destas dificuldades, o conceito tem vindo a amadurecer.

No século XX, a maior importância atribuída à qualidade, levou à investigação, formulação e publicação de várias definições para o conceito, destacando-se autores como Walter Shewhart, Joseph Juran, Edwards Deming e Philip Crosby. Na tabela 1 apresentam-se diferentes definições e interpretações do conceito de qualidade.

**Tabela 1 – Definições e interpretações do conceito de Qualidade
(a perspectiva de diferentes autores)**

Autor	Definição	Interpretação
Joseph Juran (1974)	A Qualidade é entendida como a adequação ao uso.	Esta definição inclui uma perspectiva externa e outra interna do conceito. Por um lado, compreende a visão que os clientes têm do produto e/ou serviço fornecido pela organização; por outro lado, contempla também a missão das organizações relativamente ao desenvolvimento de meios internos para captação/concretização dos requisitos e necessidades exigidas pelos clientes. (Evans e Lindsay, 1992)
Philip Crosby (1979)	Define-se Qualidade enquanto conformidade com os requisitos.	A ideia base contida nesta definição é a de que qualidade significa atingir a conformidade relativamente aos requisitos e necessidades expressas pelos clientes, tendo como objectivo a meta dos 'zero defeitos'. (Evans e Lindsay, 1992)
Edwards Deming (2000)	A Qualidade é definida enquanto grau previsível de uniformidade e fiabilidade, com custo reduzido e adequação ao mercado.	Defende-se a ideia de que uma organização deve definir primeiramente os seus padrões de qualidade, e só depois se deve preocupar com a sua capacidade produtiva; só assim as organizações terão a força competitiva necessária para alcançar uma posição de liderança no mercado. (Deming, 2000)
Walter Shewhart (1986)	A Qualidade inclui uma faceta subjectiva e outra que é objectiva. A subjectiva é aquela que apresenta interesse comercial.	A faceta subjectiva assenta no conhecimento das necessidades e expectativas do cliente; já a faceta objectiva tem a ver com o desenvolvimento das características de um produto, independentemente dos requisitos do mesmo tal como expressos pelo cliente. (Shewhart e Deming, 1986)

2.2. Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ)

Tendo em conta a evolução do conceito de qualidade e a globalização dos mercados, qualquer organização que pretenda ser competitiva e diferenciada dos seus concorrentes, tem de recorrer a novas formas de gestão de maneira a ultrapassar os desafios que diariamente lhe são colocados. Estas novas necessidades, em parte destacadas pelos clientes, promoveram o desenvolvimento de sistemas capazes de garantir uma melhoria contínua, uma maior envolvimento da gestão de topo e a criação de uma gestão da qualidade eficiente e eficaz. Neste âmbito, surgiram os Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ), em que o termo sistema «traduz a ideia de que vários componentes elementares, independentes, inter-actuam e formam um todo coerente com um objectivo comum» (Pires, 2004: 35). A junção de gestão da qualidade a sistema implica a criação de um conceito que pode ser definido como o «conjunto das medidas organizacionais capazes de transmitirem a máxima confiança de que um determinado nível da qualidade aceitável está sendo alcançado ao mínimo custo» (Pires, 2004:35). Entende-se, então, por SGQ «um sistema de gestão que compreende a estrutura organizacional, responsabilidades, processos e recursos necessários para implementar a Política da Qualidade e concretizar os objectivos preconizados pela organização» (Pereira e Requeijo, 2008).

Com a implementação de um SGQ, as organizações definem recursos e responsabilidades na área da qualidade, fazendo com que esta se torne viável, efectiva e eficaz. Os SGQ evidenciam de forma clara a forma como as organizações lidam com diferentes áreas, sendo de destacar a análise dos dados provenientes das medições aos processos e produtos; a avaliação dos clientes; as auditorias internas ou externas; as não conformidades e o produto não conforme; as reclamações internas e externas; e o acompanhamento e verificação da eficácia das acções correctivas, preventivas e de melhoria desencadeadas.

A tomada de decisão é um dos pontos fulcrais de qualquer processo e a implementação de um SGQ não foge à regra. Como tal, antes de tomar esta decisão é importante que a organização tenha uma perspectiva acerca de como implementar um SGQ consistente e capaz de evoluir. É importante referir que a implementação de um SGQ não garante por si só a satisfação imediata dos clientes em relação aos produtos ou serviços da organização. Tratando-se de um tipo de sistema que tem uma natureza dinâmica, o seu desenvolvimento implica uma melhoria contínua de si mesmo, com base numa análise cuidada dos requisitos dos clientes ao longo do tempo. Assim sendo, as organizações que melhor percepcionarem esta filosofia subjacente a um SGQ serão aquelas que estarão mais capazes de impedir a sua desactualização, obtendo um maior retorno do investimento efectuado.

A implementação de um SGQ numa organização visa contribuir para o alcançar de determinados objectivos, entre os quais se destacam uma abordagem sistemática das actividades que possam afectar a qualidade; o privilegiar das actividades de prevenção, por oposição ao recurso apenas a acções de inspecção; e o fornecer uma evidência objectiva de que a qualidade foi alcançada (Pires, 2004).

Sendo estes os seus três grandes objectivos, os SGQ devem ser encarados pelas organizações não enquanto dispositivos burocráticos e difíceis de implementar, mas antes como mecanismos de facilitação na resolução de problemas. Algumas das razões e motivações que podem levar as organizações a investirem na formalização de um sistema de gestão da qualidade (SGQ) incluem a certificação da organização e a garantia da qualidade dos seus produtos e/ou serviços e processos; a redução dos custos da qualidade, os quais podem afectar a posição competitiva da organização; a prevenção e correcção de problemas de qualidade; a optimização de processos; o cumprimento de requisitos normativos, regulamentares e legislativos; a exigência de clientes ou potenciais clientes; a concorrência com sistemas já implementados; o alargamento e procura de novos mercados; e o reforço e melhoria dos canais de comunicação entre as diferentes áreas da organização.

Por outro lado, é de referir que a implementação de um SGQ implica anular e ultrapassar um conjunto de obstáculos diversificado. Para uma implementação eficaz deste tipo de sistema de gestão é necessário existir um elevado grau de comprometimento da gestão para com a qualidade e, sobretudo, é necessário contornar algumas barreiras que aparecem ao longo da implementação do projecto, nomeadamente alguma carga burocrática acrescida; a resistência à mudança por parte dos colaboradores; as pressões externas do sector de actividade da empresa e, consequentemente, dos seus clientes; a ideia de estagnar quando se alcançam os 'zero defeitos'; o perpetuar de comportamentos; o reforço de estruturas rígidas e hierárquicas; a necessidade de envolver todos os colaboradores da organização; e a falta de formação e experiência das pessoas envolvidas em relação à temática da gestão da qualidade (Saraiva, 1994).

A norma ISO 9001:2008 (IPQ, 2008) tem constituído o referencial por excelência para a implementação de SGQ nas organizações, o qual deve sempre basear-se na natureza dos produtos ou serviços e nos seus processos de realização ou prestação. De acordo com esta norma, uma organização não é obrigada a incluir todos os produtos e serviços que fornece no âmbito do seu SGQ, ou a contemplar os processos de realização dos mesmos. No entanto, uma organização que pretenda implementar um SGQ deve estar ciente de que terá de definir quais os processos a controlar, como devem ser medidos e com que frequência, e transformar a sua abordagem tradicional aos processos numa abordagem integrada de processos. Uma abordagem integrada de processos traz múltiplas vantagens a uma organização, tais como

o envolvimento de todas as pessoas, uma gestão baseada num sistema, a melhoria contínua e uma maior focalização no cliente, evitando a falta de comunicação entre departamentos e conseguindo, assim, colocar à disposição do cliente um produto e/ou serviço que vai ao encontro das suas necessidades e expectativas.

3. Implementação de um SGQ na Tetracis-Plurirede, SA

A ideia da implementação e desenvolvimento de um SGQ na Tetracis-Plurirede surgiu devido ao aumento das exigências do mercado e a uma tentativa de redução de custos. Relativamente ao primeiro factor, pode-se destacar o facto do mercado exigir cada vez mais às empresas uma constante actualização dos seus produtos, de modo a ajustá-los às novas exigências e expectativas dos clientes. Hoje em dia, o sucesso de uma empresa reside na sua capacidade de colocar no mercado produtos e/ou serviços com níveis de qualidade susceptíveis de satisfazer os clientes e, sempre que possível, capazes de superar as suas expectativas. Relativamente à necessidade de redução de custos, esta deve-se aos preços dos produtos/serviços colocados no mercado sofrerem pressões constantes no sentido da sua redução, fruto de uma concorrência cada vez mais agressiva. Muitas vezes estas reduções de preços são difíceis, uma vez que as organizações já praticam margens muito reduzidas. Assim, as empresas têm de procurar caminhos alternativos, como a qualidade, para conseguirem valorizar o seu produto e reduzir alguns custos de produção. Para isso, tentam aumentar o seu volume de vendas, através de uma melhoria do nível de satisfação dos seus clientes, bem como procuram reduzir os custos da não qualidade.

A evolução, o crescimento e o amadurecimento da Tetracis-Plurirede levaram a empresa a incluir na sua estratégia o desenvolvimento e implementação de um SGQ (de acordo com a norma NP EN ISO 9001:2008), com o objectivo de aumentar a sua notoriedade e credibilidade perante os clientes. A Tetracis-Plurirede decidiu igualmente que o SGQ implementado deveria ser objecto de certificação, uma vez que a mesma, reconhecida mundialmente, constituiria uma mais-valia para a empresa, capaz de a diferenciar positivamente relativamente aos seus concorrentes. A estratégia delineada visava, assim, o alcançar de um nível de qualidade compatível com as exigências dos seus clientes, permitindo ainda o acesso a novos projectos, mercados e áreas de actuação anteriormente inacessíveis.

3.1. A Tetracis-Plurirede, SA

A Tetracis-Plurirede é uma pequena e média empresa do sector electrónico e de telecomunicações, situada em Aveiro, que resultou de um processo de fusão/aquisição. Em 2005, a Plurirede – vocacionada para sistemas de comunicação empresarial, *networking* e sistemas de comunicação por fibras ópticas – adoptou uma acção estratégica para alargar e consolidar os seus segmentos de mercado, através da aquisição da Tetracis – vocacionada para o desenvolvimento de sistemas electrónicos.

Como resultado desta estratégia, usada sobretudo devido às incertezas do mercado e aos riscos que delas advêm, a organização conseguiu aumentar a sua dimensão e obter uma complementaridade entre as suas áreas de actuação, conquistando uma abertura a novos mercados.

Após a implementação desta estratégia, a empresa diversificou o seu produto/serviço e passou a actuar em duas áreas de negócio de tecnologia moderna, a produção e desenvolvimento electrónico e os sistemas de comunicação. Relativamente à primeira, a empresa recorre, sobretudo, ao uso de LED's (*light emitter diode*) que são, hoje em dia, uma fonte de luz de extrema resistência e de baixo consumo energético. Quanto aos sistemas de comunicação, a Tetracis-Plurirede utiliza as fibras ópticas como meio de transmissão de dados. Este tipo de tecnologia moderna possibilita a transmissão de informação entre qualquer ponto do mundo, em tempos muito reduzidos (a propagação é efectuada com recurso a ondas electromagnéticas). As duas grandes áreas de actuação da Tetracis-Plurirede dividem-se, depois, nas áreas de negócio apresentadas na figura 2.

A experiência e *know-how* acumulados nestas áreas, bem como o investimento em equipamentos e recursos humanos especializados, têm permitido à empresa colaborar com os clientes oferecendo-lhes serviços de qualidade, personalizados e ajustados às suas necessidades. O reforço das parcerias existentes, o estabelecimento de novas parcerias e uma forte aposta na formação dos colaboradores, permitem à organização garantir que continuará a merecer a confiança dos parceiros de negócio: clientes e fornecedores. Após este alargamento a novos negócios, fruto da união de duas empresas de mercados diferentes, a Tetracis-Plurirede alcançou o objectivo pretendido: o crescimento da dimensão da empresa e o reconhecimento dos clientes e investidores.

Figura 2 – Áreas de Negócio da Tetracis-Plurirede

Na altura da realização do presente estudo (entre Setembro de 2008 e Junho de 2009) a Tetracis-Plurirede contava com 35 colaboradores, distribuídos pelos diferentes departamentos em que a empresa se organizava: Direcção Geral, Direcção de Logística e Compras, Direcção Financeira e Administrativa, Direcção de Gestão de Projectos, Direcção Comercial, Secção de Gestão da Qualidade e Manutenção e Gestão do Sistema.

Relativamente aos seus principais clientes, estes dependiam da área de negócio. Assim, na área da produção e desenvolvimento electrónico, a Aspock Portugal e a Soltrafeço constituíam-se como os mais relevantes, enquanto nos serviços de instalação de fibra óptica os mais significativos eram a Portugal Telecom e a REN. Muito embora a empresa exportasse uma parte da sua produção para Espanha e Alemanha, cerca de 60% do seu volume de vendas destinavam-se ao cliente Aspock Portugal.

3.2. Objectivos e metodologia

Pretende-se neste artigo sintetizar a experiência vivida (ao longo de nove meses) no seio de uma organização em processo de implementação e certificação do seu SGQ. O primeiro autor deste artigo estagiou na Secção de Gestão da Qualidade da

Tetracis-Plurirede, entre Setembro de 2008 e Junho de 2009, tendo estado directamente envolvido no desenvolvimento e implementação do SGQ na empresa. A segunda autora foi orientadora científica do trabalho de estágio curricular realizado.

O trabalho realizado na Tetracis-Plurirede teve como objectivo primordial acompanhar a implementação deste sistema, procurando dar resposta às seguintes questões: Em que consiste um SGQ e porquê adoptar um? Como implementá-lo? Que obstáculos se colocam e como ultrapassá-los? Quais as principais vantagens decorrentes da sua implementação? e Qual a percepção dos colaboradores da empresa relativamente à implementação de um SGQ?

Foi adoptado o «estudo de caso» como metodologia de investigação. De acordo com Yin (1994) este deve utilizar-se sempre que o objectivo é explorar, descrever ou explicar um certo fenómeno. Pode, pois, afirmar-se que o «estudo de caso» constitui uma metodologia capaz de contribuir para o conhecimento e a compreensão que se pretendem alcançar de um dado fenómeno, dentro de um determinado contexto. A natureza do «estudo de caso» prende-se com a tentativa de esclarecimento de uma decisão ou um conjunto de decisões, procurando dar resposta a questões do tipo: Como foram implementadas as decisões? Porque é que se tomaram estas opções? Quais os resultados obtidos?

Decorrente da opção metodológica tomada, utilizaram-se as técnicas de recolha de dados propostas por Yin (1994) na caracterização desta metodologia:

Análise documental: neste campo foram analisados documentos da Tetracis-Plurirede relativos ao historial da empresa, estrutura funcional e modo de operação, bem como documentos de trabalho desenvolvidos pela secção de gestão da qualidade;

Questionário: esta técnica foi utilizada na parte final do estudo realizado, com o objectivo de recolher dados sobre as percepções dos colaboradores da empresa relativamente à implementação do SGQ;

Registo diário: com esta técnica procedeu-se ao registo das actividades desenvolvidas para implementar o SGQ, incluindo toda a nova documentação criada no âmbito do sistema, bem como das atitudes e comportamentos das pessoas envolvidas na implementação do SGQ. Estes registos permitiram depois caracterizar o desenvolvimento e implementação do SGQ na Tetracis-Plurirede, bem como interpretar os resultados obtidos com a aplicação do questionário;

Observação participante: uma vez que o estudo foi desenvolvido nas instalações da empresa, foi possível observá-lo enquanto participante activo na implementação do SGQ (na condição de estagiário na Secção de Gestão da Qualidade da Tetracis-Plurirede).

3.3. Desenvolvimento e implementação do SGQ

A decisão de implementar um SGQ de acordo com a norma ISO 9001:2008 deverá ser tomada, conscientemente, pela administração ou grupo de investidores da organização, pois um projecto deste tipo acarreta inúmeras mudanças organizacionais, sendo importantíssimo que todos os intervenientes activos delas tenham consciência. Para que isso ocorra é fundamental um comprometimento forte da gestão de topo com a qualidade e com a gestão para a qualidade. Foi isso que aconteceu na Tetracis-Plurirede, daí que a implementação de um SGQ na empresa possa ser encarada como um projecto bem sucedido. Seguidamente apresentam-se as principais etapas em que decorreu este processo.

3.3.1. Motivações para o SGQ

O comprometimento da gestão com um novo conceito de qualidade implica quase sempre a existência de motivações prévias, quer internas (como sejam, por exemplo, a procura da melhoria da eficiência produtiva e/ou a padronização de processos), quer externas (como, por exemplo, a exigência de clientes e/ou do mercado).

No que respeita à empresa em estudo, foram diversas as motivações para o desenvolvimento e implementação do seu SGQ, dentre as quais se destacam a:

- ORGANIZAÇÃO INTERNA: pretendia-se redefinir a estrutura organizacional, definir responsabilidades e autoridades, padronizar e documentar processos técnicos e administrativos e organizar o ciclo produtivo;
- EFICIÊNCIA PRODUTIVA: constituía objectivo da empresa aumentar a sua produtividade, reduzir os custos da não qualidade (incluindo os relativos a re-trabalho e desperdícios), aumentar a qualidade global dos seus produtos, reduzir as não conformidades provenientes dos fornecedores, reduzir as manutenções curativas de equipamentos, garantir a rastreabilidade e proceder à manutenção de registos;
- TENDÊNCIA DO MERCADO: a competitividade do mercado actual (factor de selecção), a necessidade de entrar em novos mercados e a vontade de transmitir ao exterior uma boa imagem da empresa relativamente à sua organização interna, constituíram igualmente factores motivacionais;
- ESTRATÉGIA DE DIFERENCIAÇÃO: a certificação do SGQ surgia como um contributo para uma maior notoriedade da empresa, permitindo uma vantagem competitiva relativamente aos concorrentes.

3.3.2. Implementação do SGQ na Tetracis-Plurirede

O desenvolvimento e implementação de um SGQ na Tetracis-Plurirede partiu da administração da empresa, tendo sido desde logo assegurados pela mesma um conjunto de aspectos essenciais:

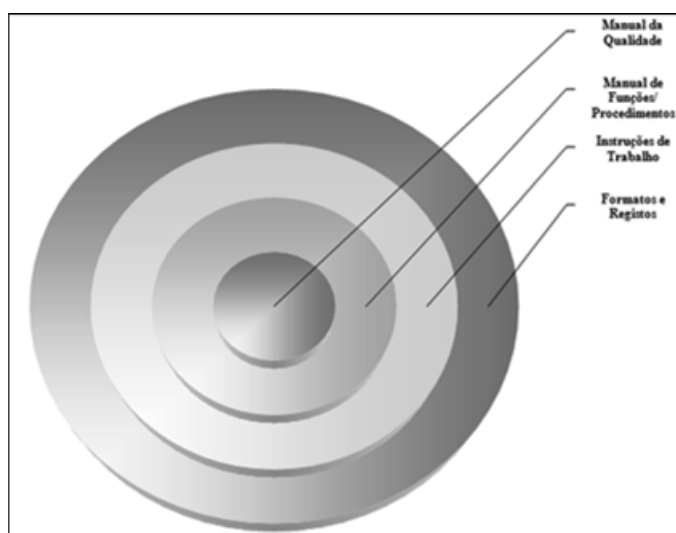
- **COMPROMETIMENTO DA GESTÃO:** a decisão de implementação de um SGQ na Tetracis-Plurirede foi tomada pela administração, com base na análise do conjunto de motivações referidas no ponto anterior, e consciente das mudanças organizacionais que um projecto desta dimensão acarreta. Ao longo de todo o processo de desenvolvimento do SGQ, a Secção de Gestão da Qualidade da Tetracis-Plurirede contou com o total apoio e empenho da Direcção Geral e de todas as direcções departamentais, o que conferiu ao projecto uma grande legitimidade;
- **NOMEAÇÃO DE UM RESPONSÁVEL PELA QUALIDADE:** posteriormente à decisão de implementar um SGQ, foi criada uma Secção de Gestão da Qualidade e nomeado um responsável pela qualidade, com a função de assegurar o funcionamento do SGQ;
- **DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA:** no início da implementação do SGQ, a organização e o responsável pela qualidade procuraram conhecer os documentos de referência (normas ISO 9000) e as legislações aplicáveis, o que permitiu o enquadramento da construção do SGQ da empresa;
- **FOCALIZAÇÃO NO CLIENTE:** promoveu-se a interacção entre a empresa e os seus clientes, com vista à identificação e compreensão das suas necessidades, de maneira a procurar dar-lhes resposta. Neste âmbito, foram definidos alguns novos processos, com o objectivo de se satisfazerem as necessidades de garantia da qualidade no produto e serviço;
- **PARTICIPAÇÃO DOS COLABORADORES:** os documentos que suportam o SGQ foram elaborados com a participação dos colaboradores das diferentes áreas, de forma a assegurar que os mesmos reflectem as práticas utilizadas na empresa;
- **FORNECEDORES E OUTROS PARCEIROS:** promoveu-se a realização de reuniões e visitas com e a fornecedores, o que contribuiu para uma melhor compreensão dos processos produtivos de ambas as partes e para a correcção das não conformidades detectadas;
- **MELHORIA CONTÍNUA:** deu-se prioridade a este princípio da gestão da qualidade, procurando-se recorrer a novas ferramentas, metodologias e/ou equipamentos para assegurar e melhorar a qualidade do produto e/ou serviço prestado;

— TOMADA DE DECISÃO BASEADA EM FACTOS: para assegurar este princípio da gestão da qualidade, a Tetracis-Plurirede pôs em prática um conjunto de acções:

- a) planeou a forma de recolha, tratamento e análise de dados do SGQ;
- b) realizou acções de formação para os colaboradores, enfatizando a importância do projecto, destacando a necessidade do correcto preenchimento de impressos e clarificando alguns conceitos que podiam ser percebidos como penalizações;
- c) promoveu a participação activa dos colaboradores na recolha, tratamento e análise de dados;

De acordo com o referido na norma ISO 9001:2008, uma organização que queira implementar um SGQ deve começar por efectuar uma análise detalhada dos seus processos, registando-os num documento escrito e ajustando-os aos requisitos da norma. Neste sentido, a elaboração de uma estrutura documental forte, coerente e concisa será fundamental para o bom desenvolvimento e implementação de um SGQ. Assim, a Tetracis-Plurirede procurou definir uma estrutura documental lógica e capaz de assegurar a conformidade do conjunto da documentação pertencente ao SGQ, recorrendo a uma hierarquia de documentos (ver Figura 3).

Figura 3 – Estrutura Documental da Tetracis-Plurirede



Paralelamente à definição da sua estrutura hierárquica documental, a Tetracis-Plurirede estabeleceu a sua política da qualidade, missão e visão (ver Tabela 2), comprometendo-se a trabalhar segundo os requisitos e necessidades dos seus clientes, com o objectivo de assegurar a sua satisfação. Com a definição e divulgação destes itens a organização cumpria os requisitos 5.2 (Focalização no Cliente), 5.3 (Política da Qualidade) e 5.4 (Planeamento) do referencial normativo ISO 9001:2008.

Tabela 2 – Política da Qualidade, Missão e Visão da Tetracis-Plurirede

Política da Qualidade
• Assegurar a satisfação dos clientes, obtendo a sua fidelização; • Estabelecer uma verdadeira parceria com os seus clientes; • Acrescentar valor ao produto ou serviço do cliente; • Assegurar os recursos necessários ao bom desempenho da empresa; • Motivar os seus colaboradores, de modo a que se sintam confortáveis no posto de trabalho que ocupam. • Neste enquadramento, a Tetracis-Plurirede, compromete-se a ir ao encontro dos requisitos dos seus clientes, bem como dos requisitos estatutários e regulamentares.
Missão
• A Tetracis-Plurirede tem como missão o desenvolvimento e prestação de serviços inovadores, com vista a proporcionar aos clientes um maior valor acrescentado no seu produto final.
Visão
• A Tetracis-Plurirede visa ser uma empresa de inovação útil, eficiente e competitiva, proporcionando um elevado grau de satisfação aos seus clientes.

Para uma melhor percepção do desenvolvimento e implementação do SGQ na Tetracis-Plurirede, são descritas de seguida todas as acções, documentos e políticas adoptadas para cumprimento dos requisitos da norma ISO 9001:2008 (ver tabela 3).

**Tabela 3 – Requisitos da norma ISO 9001:2008
vs. acções desencadeadas na Tetracis-Plurirede**

Cláusulas NP EN ISO 9001:2008	Requisitos	Sub- -Requisitos	Acções Desencadeadas na Tetracis-Plurirede
Sistema de Gestão da Qualidade	Requisitos Gerais		• Estrutura Documental
	Requisitos da Documentação	Manual da qualidade	• Manual da Qualidade
		Controlo dos documentos	• Rede de Processos
		Controlo dos registos	• Procedimento Controlo de Documentos, Registos e Dados • Directório SGQ no sistema informático • Codificação de Documentos (TP.XX.XX) • Protecção de documentos externos • Inventários Documentais
Responsabilidade da Gestão	Comprometimento da Gestão		• Promulgação do Manual da Qualidade • Aprovação dos documentos do SGQ
	Focalização no Cliente		• Missão e Visão • Inquérito de Avaliação da Satisfação do Cliente
	Política da Qualidade		• Declaração da Política da Qualidade
	Planeamento	Objectivos da qualidade	• Painel de Gestão
		Planeamento do SGQ	• Procedimento Planeamento e Revisão do SGQ • Relatório Anual e Trimestral do SGQ
	Responsabilidade, autoridade e comunicação	Responsabilidade e autoridade	• Elaboração de um Organigrama Funcional • Manual de Funções
		Representante da gestão	• Nomeação de um responsável pela Qualidade
		Comunicação interna	• Acções de Sensibilização para a Qualidade • Distribuição da documentação do SGQ
	Revisão pela Gestão	Entrada para revisão	• Revisão anual do SGQ • Relatório anual do SGQ • Resultado de Auditorias • Não conformidades • Avaliação da satisfação dos clientes
		Saída da revisão	• Alterações que possam afectar o SGQ • Plano de Formação anual • Painel de Gestão • Plano de Calibração/Verificação anual • Acções Preventivas e Correctivas

Cláusulas NP EN ISO 9001:2008	Requisitos	Sub- -Requisitos	Acções Desencadeadas na Tetracis-Plurirede
Gestão de Recursos	Recursos Humanos	Competência, formação e consciencialização	• Procedimento Gestão de Recursos Humanos • Plano Formação Anual • Manual de Funções e de Acolhimento • Monografia da Função
	Provisão de Recursos		• Procedimento Gestão de Equipamentos • Fichas de Equipamento • Planos de Manutenção Preventiva
	Infraestrutura		
	Ambiente de Trabalho		
Realização do Produto	Planeamento da Realização do Produto		• Procedimento Gestão da Produção • Instruções de Trabalho e Montagem • Planos de Inspeção e Ensaio
	Processos Relacionados com o Cliente	Determinação dos requisitos relacionados com o produto	• Procedimento Tratamento de Encomendas • Especificação Comercial • Proposta Comercial • Especificações do produto
		Revisão dos requisitos relacionados com o produto	
		Comunicação com o cliente	
	Concepção e Desenvolvimento	Planeamento	• Procedimento Gestão de Projectos • Dossier Novo Produto • Envio de Protótipos • Implementação das fases de planeamento, revisão, verificação e validação no processo de desenvolvimento de um novo produto • Testes de verificação e validação de serviços
		<i>Entradas</i>	
		<i>Saídas</i>	
		Revisão	
		Verificação	
		Validação	
	Compras	Controlo de alterações	
		Processo de compra	• Procedimento Compras • Plano de Amostragem • Plano de Recepção • Fichas de Produto • Histórico de Recepção do Produto • Avaliação de Fornecedores
		Informação de compra	
		Verificação do produto comprado	

Cláusulas NP EN ISO 9001:2008	Requisitos	Sub- -Requisitos	Acções Desencadeadas na Tetracis-Plurirede
Realização do Produto	Produção e Fornecimento do Serviço	Controlo da produção e do fornecimento do serviço	• Planos de Inspeção e Ensaio • Desenhos e Fichas técnicas • Instruções de Montagem • Produtos rotulados com lotes identificativos e com designações de cumprimento de legislações aplicáveis
		Validação dos processos de produção e de fornecimento do serviço	
		Identificação e rastreabilidade	• Produtos e componentes com códigos • Produtos Etiquetados e loteamento
		Propriedade do cliente	• Tratamento único do produto do cliente • Controlo dos documentos externos
		Preservação do produto	• Embalamento e armazenagem adequados
	Controlo do equipamento de monitorização e medição (EMM's)		• Procedimento Gestão de EMM's • Calibração e verificação de equipamentos
Medição, Análise e Melhoria	Monitorização e medição	Satisfação o cliente	• Avaliação da Satisfação dos Clientes • Procedimento Auditorias Internas • Inspeção e Ensaio aos produtos
		Auditoria Interna	
	Controlo do produto não conforme	Monitorização e medição dos processos	• Procedimento Gestão de Ocorrências • Identificação adequada de produto NC • Reparação ou destruição de PNC
		Monitorização e medição do produto	
	Análise de dados		• Tomada de decisão baseada em factos
	Melhoria	Melhoria Contínua	• Revisão contínua de todos os documentos do SGQ e dos processos
		Acções Correctivas	• Acções desencadeadas com base nos resultados de auditorias e registos de ocorrências
		Acções Preventivas	

Por último, é importante salientar que um dos grandes objectivos da norma ISO 9001:2008 é a implementação de uma abordagem por processos nas organizações. Neste sentido, a norma ISO 9001:2008 indica como grande vantagem deste tipo de abordagem um controlo passo-a-passo proporcionado sobre a interligação dos processos individuais dentro do sistema de processos, bem como sobre a sua combina-

3.4. A percepção dos colaboradores

No âmbito do trabalho desenvolvido na Tetracis-Plurirede considerou-se relevante conhecer qual a percepção dos colaboradores da empresa relativamente à implementação do SGQ. Para tal, realizou-se um inquérito por questionário junto dos trinta e cinco colaboradores.

Os dados recolhidos (respostas dadas ao conjunto de questões que constituíam o questionário) foram tratados de forma agregada, embora pontualmente se tenha procedido a comparações entre as percepções dos colaboradores de diferentes departamentos, sempre que entendeu serem as mesmas relevantes.

Quando questionados sobre as motivações da Tetracis-Plurirede para a implementação do SGQ, os inquiridos referem a procura da «Melhoria da satisfação dos clientes» (23 respostas) e a «Garantia de uma melhor organização interna» (24 respostas) como os factores com maior influência na tomada desta decisão estratégica por parte da empresa.

Por outro lado, a análise das respostas dadas, mostra que para a equipa da Tetracis-Plurirede é perfeitamente claro que através da implementação do SGQ se conseguirão reduzir determinados custos da qualidade e, consequentemente, aumentar a satisfação do cliente (apenas um colaborador não considerou que o SGQ conduziria à redução dos custos da qualidade). Isto deve-se em muito à formação dada aos colaboradores aquando do início do desenvolvimento do SGQ, a qual lhes permitiu conhecer os conceitos e metodologias mais relevantes, bem como saber quais os objectivos, vantagens e desvantagens da implementação de um SGQ. 35 inquiridos consideram que a implementação de um SGQ é uma acção de médio/longo prazo, uma vez que envolve uma mudança de comportamentos. E julgam que para que esta aconteça é fundamental que seja dada formação adequada aos colaboradores, a qual deve incluir uma análise das vantagens que a empresa terá com a implementação de um SGQ.

Cerca de 83% dos colaboradores afirmam que a implementação do SGQ contribuiu para uma melhor organização do seu trabalho, a qual se deveu, sobretudo, à delineação dos processos e procedimentos por parte da empresa. Confirma-se, portanto, a melhor organização interna como uma das vantagens da implementação de SGQ.

Muito embora a implementação do SGQ fosse ainda um processo a decorrer na empresa, as respostas dadas ao questionário evidenciavam já algumas alterações no funcionamento da mesma, das quais se destaca a melhoria da qualidade do serviço prestado (51% das respostas apontam-na como a mudança mais significativa).

Uma das desvantagens apontadas à implementação de um SGQ é o aumento da burocracia; a análise das respostas dadas a esta questão permite constatar que para cerca de 63% dos colaboradores a burocracia aumentou na Tetracis-Plurirede com a implementação do SGQ. Para estes colaboradores, isto deveu-se à necessidade de mais «preenchimento documental» (17 dos 35 inquiridos seleccionaram esta razão como uma das responsáveis pelo aumento da burocracia). De facto, a implementação do SGQ implicou, por um lado, uma maior necessidade de arquivo e, por outro, de transmissão de informações a um maior número de pessoas, o que acabou por se traduzir em mais documentos a preencher.

O desenvolvimento e a implementação de um SGQ na Tetracis-Plurirede levaram a que se comesçassem a realizar na empresa um conjunto de actividades diversificadas. A análise das respostas dadas ao questionário permite verificar que os colaboradores da empresa têm conhecimento das mesmas, sendo que este é tanto mais aprofundado quanto mais as actividades se situam no âmbito da área de trabalho do inquirido. Assim, por exemplo, 33 dos 35 colaboradores estão a par da existência de actividades de calibração e verificação de equipamentos, uma vez que existem EMM's (Equipamentos de Medição e Monitorização) em quatro departamentos da empresa. Pelo contrário, a necessidade de elaborar os relatórios anuais e trimestral do SGQ apenas foi referida por oito pessoas, que são os intervenientes directos no processo. Relativamente ao controlo de documentos, registos e dados, 20 colaboradores estão a par da realização destas actividades, uma vez que as mesmas acabam por ser das actividades mais relevantes de um SGQ, constituindo igualmente áreas que mudam significativamente numa empresa com a implementação deste tipo de sistemas de gestão.

Relativamente às barreiras encontradas ao longo da implementação do SGQ, os inquiridos identificaram essencialmente duas: a «resistência das pessoas à mudança» (17 respostas) e a «falta de conhecimentos acerca da temática» (14 respostas). No que diz respeito à segunda barreira, é de referir que 50% das respostas foram dadas pelos colaboradores do departamento de produção, o que se justifica plenamente uma vez que este foi o departamento no qual foi dada menos formação aos colaboradores.

O questionário incluía ainda um conjunto de afirmações relativas a aspectos relacionados com a implementação do SGQ na Tetracis-Plurirede. Para cada uma era pedido aos colaboradores que identificassem o seu grau de concordância com a mesma. Na tabela 4 são apresentadas as distribuições das respostas obtidas, sendo de realçar os seguintes aspectos:

- globalmente os inquiridos tendem a concordar com o conjunto de afirmações relativas à implementação do SGQ, o que permite concluir que nesta empresa este foi um processo bem conduzido e bem sucedido;

- existe a percepção de que os directores da empresa, mas também os colaboradores, estão comprometidos com a qualidade, assumindo a política e os objectivos da qualidade definidos, os quais consideram prioritários;
- apesar do elevado comprometimento com a qualidade, existe ainda, por parte dos colaboradores, o sentimento de que o clima de confiança e a comunicação aberta entre funcionários de diferentes níveis não terá aumentado com a implementação do SGQ;
- relativamente aos fornecedores, os colaboradores têm a percepção de que houve uma melhoria da qualidade dos produtos recebidos. Já no que respeita ao relacionamento com os mesmos, as opiniões divergem, sendo aproximadamente iguais as percentagens dos que concordam e dos que discordam desta afirmação. É ainda de realçar que neste caso só os colaboradores dos departamentos de logística e de gestão de projectos responderam a esta questão (25 colaboradores dos 35 que constituem a população afirmaram não ter qualquer opinião relativamente à mesma);
- os colaboradores sentem que a linguagem usada nos procedimentos é adequada aqueles que na empresa os vão utilizar, o que evidencia que o SGQ implementado pretendeu, de facto, ir ao encontro daquela que era a realidade da empresa.

Em suma, e fazendo uma análise geral das respostas dadas ao questionário, pode-se afirmar que os colaboradores da Tetracis-Plurirede demonstram conhecer as motivações, vantagens e barreiras inerentes à implementação de um SGQ, assim como revelam ter conhecimento acerca das actividades desenvolvidas nesse âmbito. Mostram também total disponibilidade e motivação para colaborar na implementação do SGQ. No entanto, parece subsistir ainda nos colaboradores a ideia de uma certa falta de comunicação entre os diferentes níveis hierárquicos, a qual pode gerar alguma desconfiança relativamente ao SGQ, contribuindo para o acentuar de uma das principais barreiras à sua implementação – a necessidade de mudança da mentalidade e comportamento das pessoas envolvidas. Esta mudança implica que os colaboradores sintam a qualidade como algo que traz vantagens e benefícios para todos os *stakeholders*, em vez de a encararem enquanto um acontecimento que pode implicar represálias para quem cometer erros.

Tabela 4 – Respostas dadas a um conjunto de afirmações relativas à implementação do SGQ na Tetracis-Plurirede

	Afirmações	Sem opinião	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Plenamente
1	Durante a implementação do SGQ, os directores melhoraram os seus comportamentos e demonstraram total comprometimento com a Qualidade e com o SGQ.	4 p.	3%	7%	29%	49%	12%
2	Durante a implementação do SGQ, os funcionários operacionais melhoraram os seus comportamentos e demonstraram, no dia-a-dia, que compreendem a política da qualidade.	3 p.	3%	18%	38%	41%	0%
3	A empresa está mais organizada.	1 p.	5%	17%	27%	46%	5%
4	Existe um maior controlo por parte da administração.	5 p.	0%	13%	23%	57%	7%
5	Os objectivos para a qualidade da empresa são sempre prioritários.	7 p.	0%	18%	21%	54%	7%
6	Os assuntos relativos à qualidade são discutidos e analisados por todas as pessoas da organização.	10 p.	0%	36%	16%	48%	0%
7	A imagem da empresa estará diferenciada dos concorrentes, assim que o SGQ seja certificado.	6 p.	0%	20%	10%	52%	18%
8	Identificam-se melhor as necessidades e requisitos dos clientes.	5 p.	0%	10%	17%	60%	13%
9	Com o SGQ, nota-se uma melhoria na qualidade dos produtos recebidos dos fornecedores.	11 p.	0%	12%	46%	42%	0%
10	O relacionamento com fornecedores melhorou.	25 p.	0%	40%	10%	50%	0%
11	Com o SGQ, o controlo e armazenamento de materiais melhorou.	10 p.	0%	36%	20%	40%	4%
12	Os funcionários estão motivados e demonstram satisfação e apoio ao SGQ da empresa.	5 p.	6%	23%	30%	40%	0%
13	Nota-se um maior investimento na formação dos funcionários.	3 p.	7%	3%	24%	50%	16%
14	Com o SGQ, aumentou o clima de confiança e de comunicação aberta entre funcionários de diferentes níveis.	12 p.	13%	39%	22%	26%	0%
15	Com o SGQ, existe um fluxo de informação melhor e aumentou a comunicação na empresa.	7 p.	4%	32%	43%	21%	0%
16	Com o SGQ, os departamentos da empresa estão a trabalhar de forma mais integrada e coordenada.	6 p.	0%	38%	32%	27%	3%
17	Com a implementação do SGQ, o sistema de planeamento da empresa passou a atender à melhoria da qualidade dos produtos e processos.	11 p.	0%	4%	41%	54%	0%
18	Com o SGQ, o volume de desperdícios diminuiu.	14 p.	5%	19%	38%	33%	5%
19	A linguagem utilizada nos procedimentos encontra-se adequada aos utilizadores dos mesmos.	10 p.	4%	16%	8%	64%	8%
20	Com o SGQ, privilegiam-se as actividades de prevenção em vez de se confiar apenas na inspecção.	6 p.	3%	14%	24%	52%	7%
21	O SGQ fornece uma evidência objectiva de que a qualidade foi alcançada.	4 p.	6%	3%	35%	40%	6%

4. Considerações Finais

Com o presente artigo pretendeu-se explorar a forma como um SGQ pode ser desenvolvido e implementado numa empresa específica, utilizando como referencial a normal ISO 9001:2008. Incluiu-se também uma análise da percepção dos colaboradores da empresa relativamente à implementação do SGQ.

Globalmente, pode considerar-se como bem sucedido o projecto de implementação do SGQ na Tetracis-Plurirede, desenvolvido ao longo de nove meses. De facto, muito trabalho foi realizado, sendo de destacar a definição da política e dos objectivos da qualidade, a sensibilização dos colaboradores para a importância da qualidade e a criação de uma estrutura documental na organização (incluindo a elaboração do Manual da Qualidade, Acolhimento e Funções, a descrição de todos os processos e procedimentos da organização e a criação de impressos e registos, os documentos de suporte a todo o sistema documental).

No entanto, é de referir que um dos objectivos inicialmente traçados pela empresa não foi alcançado, ou seja, não foi possível obter a certificação do SGQ no tempo previsto (nove meses após o início do processo de implementação do SGQ). Isto deveu-se sobretudo a um factor externo – a crise económica e a consequente necessidade de readaptação da estrutura organizacional, mas também a um factor interno – a resistência das pessoas à mudança. A morosidade da implementação de um SGQ foi uma das constatações mais significativas do projecto realizado na Tetracis-Plurirede, sendo que na opinião dos autores esta terá muito a ver com a significativa transformação da estrutura organizacional da empresa, bem como com a necessidade de rever e actualizar por diversas vezes os processos e procedimentos organizacionais inicialmente definidos e descritos.

Finalmente é de destacar que todo o trabalho desenvolvido na Tetracis-Plurirede permitiu que os colaboradores tenham actualmente uma visão positiva sobre o seu SGQ, sendo de salientar a importância que os mesmos dão à qualidade e à implementação de um SGQ enquanto vectores estratégicos de desenvolvimento da empresa.

Referências

- CAPRICHIO, L. & LOPES, A. (2007). *Manual de Gestão da Qualidade 100%*. Lisboa: RH Lda.
- CROSBY, P. B. (1979). *Quality is Free*. Nova Iorque: McGraw-Hill Book Company.
- DEMING, W. E. (2000). *Out of the Crisis*. Cambridge: MIT Press.
- EVANS, J. R. & LINDSAY, W. M. (1992). *The Management and Control of Quality*. Minneapolis: West Publishing.
- IPQ – INSTITUTO PORTUGUÊS DA QUALIDADE. (2008). *Norma NP EN ISO 9001:2008, Sistemas de Gestão da Qualidade*. Caparica: IPQ.
- JURAN, J. (1974). *Juran's Quality Handbook*. New York: McGraw-Hill.
- PEREIRA, Z. & REQUEIJO, J. (2008). *Qualidade: Planeamento e Controlo Estatístico de Processos*. Caparica: Prefácio, Lda.
- PIRES, A. R. (2004). *Qualidade – Sistemas de Gestão da Qualidade*. Lisboa: Sílabo.
- SARAIVA, P. M. (Junho de 1994). Revista Qualidade nº2. *Certificação de empresas: com conta, peso e medida*, pp. 51-55.
- SHEWART, W. & DEMING, W. E. (1986). *Statistical Methods from the viewpoint of quality control*. New York: Courier Dover Publications.
- SILVA, R. A. (2005). *Apostamentos da disciplina de Gestão do Ambiente nas Empresas*. Lisboa: Universidade Nova de Lisboa.
- YIN, R. K. (1994). *Case study research: Design and methods*. London: SAGE.

La incidencia de la gestión de la calidad sobre el nivel de innovación en el sector hotelero español

Antonio Manuel Martínez López

Universidad de Huelva
manu.martinez@dem.uhu.es

Alfonso Vargas Sánchez

Universidad de Huelva
vargas@uhu.es

Resumo: La investigación que se presenta en este artículo estudia las relaciones que se producen entre ciertos factores determinantes del Proceso de Dirección Estratégica y la innovación en las empresas hoteleras con actividad en España. En concreto, dentro del bloque relativo a la implantación de la estrategia, se centra en la dimensión «grado de desarrollo de la gestión de la calidad». La importancia de mostrar el modelo de trabajo en su conjunto, para después extraer el factor que relaciona la calidad con la innovación, está en demostrar como la gestión de la calidad es un factor clave para elevar el nivel de innovación en las cadenas hoteleras.

Palavras-chave: Calidad; Dirección Estratégica; Innovación; Sector Hotelero; Turismo.

Abstract: The research presented in this paper concerns the relationships between, on the one hand, certain factors determining the Strategic Management Process and, on the other, innovation in hotel chains operating in Spain. This article analyzes a part of this work, where we extract and investigate in particular the block of the strategy implementation factors led by the dimension «degree of development of quality management». The importance of showing this model as a whole, and later the study that relates quality and innovation, is to demonstrate how quality management is a key factor in raising the level of innovation in hotel firms.

Keywords: Quality; Strategic Management, Innovation, Hospitality Industry, Tourism.

1. Introducción

La investigación que se presenta en el presente artículo, extrae y analiza una parte de un estudio más amplio donde se ha determinado en qué grado afectan los factores determinantes del Proceso de Dirección Estratégica (misión-visión, factores internos, factores externos, formulación de estrategia, e implantación de la misma), sobre el nivel de innovación, así como determinar la incidencia que tiene el nivel de innovación como estrategia generadora de resultados empresariales. En este caso, vamos a extraer y analizar en particular, el bloque de la implantación de la estrategia encabezado por la dimensión «grado de desarrollo de la gestión de la calidad». La importancia de mostrar el modelo del trabajo en su conjunto, para después extraer el factor de estudio que relaciona la calidad con la innovación, está en demostrar como la gestión de la calidad, es el factor de todos los analizados, que más aporta al modelo en su conjunto.

El estudio de las relaciones entre la innovación y la Dirección Estratégica es un campo de investigación cuyo interés se refleja cada vez más en el mundo de la empresa, tanto en el ámbito académico como en el práctico. Por una parte, es indiscutible la importancia que la innovación representa para la empresa en una situación de cambios constantes. La innovación, gracias en parte al impulso que ha supuesto el espectacular crecimiento de las tecnologías de la información, ha pasado a ser desde la segunda mitad de la década de los 90 uno de los campos de estudio más prometedores con respecto a la explicación de las diferencias competitivas entre empresas. Así, la innovación como capacidad estratégica clave, se reivindica como principal fuente de ventaja competitiva y artífice del logro de rentas superiores.

El posicionamiento teórico que hemos adoptado en nuestro trabajo se integra, dentro de la disciplina de la Dirección Estratégica, en el Enfoque basado en los Recursos y Capacidades. A partir del mismo, hemos destacado la innovación como una capacidad estratégica clave (Quinn, 1992; Drucker, 1995), generada a partir de la puesta en acción de una serie de recursos, y su gestión se convierte en un elemento fundamental para el desarrollo de capacidades dinámicas que favorezcan la obtención de ventajas competitivas (Teece *et al.*, 1997; Eisenhardt y Martin, 2000; Zollo y Winter, 2002; Winter, 2003). En la relación con la innovación, el enfoque de referencia que muestra la literatura es el Enfoque de las Capacidades Dinámicas, del que hemos examinado las perspectivas teóricas que han influido en su caracterización, estableciendo los puntos de contacto con el resto de enfoques de la Teoría de los Recursos y Capacidades, con el objetivo de constituir una base de estudio común para el diseño de nuestro modelo y la posterior contrastación en los objetivos empíricos.

En el sector turístico, y en nuestro caso el subsector hotelero, la innovación juega un papel esencial en la producción de conocimientos y en la capacidad de las empresas para absorberlos, de manera que puedan servir para mejorar la eficiencia productiva y la competitividad final del producto. En el caso que nos atañe de España como producto turístico, nos encontramos con un destino internacionalmente reconocido cuya economía depende fuertemente de la prestación de servicios turísticos, constituyendo entonces un escenario idóneo para la aplicación de nuestra investigación.

Analizando específicamente el subsector hotelero, nos encontramos como este se encuentra inmerso en profundas transformaciones derivadas de los cambios sociales y tecnológicos que están aconteciendo en nuestro país. Innovaciones que afectan a la gestión y prestación del servicio, al modo de comercializar el producto hotelero, a las nuevas propuestas de productos, y las estrategias a formular por las corporaciones hoteleras.

Por lo tanto, nosotros centramos nuestro campo de investigación en determinar en qué grado afectan los factores determinantes del Proceso de Dirección Estratégica sobre el nivel de innovación, concretamente la implantación de la estrategia, y dentro de ella el factor o dimensión «grado de desarrollo de la gestión de la calidad».

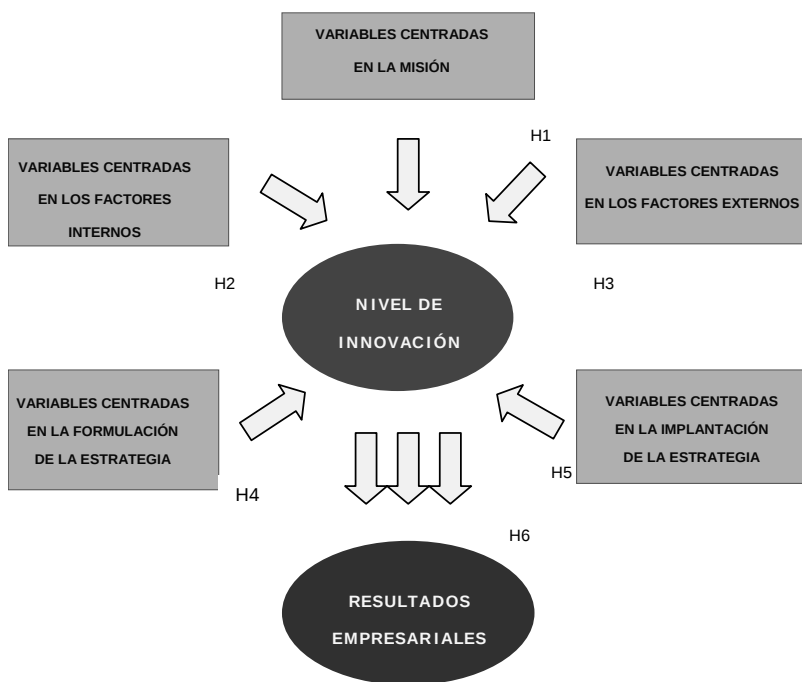
2. Marco de la investigación

El estudio de los factores determinantes del nivel de innovación en el sector hotelero español sigue las distintas fases del Modelo de Dirección Estratégica de la Innovación, asumiendo que las decisiones de innovación del directivo turístico dependen de ciertos factores que intervienen en dicho modelo. Las fases comienzan por los fines y la misión de la empresa, continúan por los factores internos y por los factores externos como fase diagnóstico, y concluyen con la formulación de las estrategias y con los planes de implantación de las mismas.

Para ello, a partir de los fundamentos establecidos tras una adecuada revisión teórica, planteamos a continuación un Modelo que hemos desarrollado, que muestra la relación de los factores que integran las distintas fases del Proceso de Dirección Estratégica sobre el nivel de Innovación en el ámbito de las cadenas hoteleras españolas y de las cadenas extranjeras asentadas en España, que nos permitirá analizarlo y contrastarlo en la fase empírica.

Para la creación del modelo de análisis, la variable nivel o grado de innovación representa la variable dependiente del modelo, y la vamos a relacionar con los cinco grupos de variables del Proceso de Dirección Estratégica de la Innovación, que son las variables independientes del modelo. A continuación mostramos, en la siguiente figura, el Modelo de Análisis sobre el que construiremos el estudio empírico.

Figura 1 – Modelo de análisis de los factores determinantes del nivel de innovación y su incidencia en los resultados empresariales



Fuente: elaboración propia.

Como podemos observar, el grupo de variables independientes reflejan, como estamos indicando, la secuencia del Proceso de Dirección de Estratégica de la Innovación. Para construir cada una de dichas variables, hemos ido analizando, como se ha comentado anteriormente, a los distintos autores y las aportaciones que a este campo de investigación han realizado cada uno de ellos. Fruto de dicho trabajo teórico, se han obtenido veinte dimensiones o factores a analizar que nos permitan tras el tratamiento estadístico, contrastar el modelo a través de las correspondientes hipótesis individuales, y en su conjunto. En la siguiente tabla, mostramos las dimen-

siones o factores específicos de la fase de implantación de la estrategia de las cuales han emanado las correspondientes hipótesis a contratar empíricamente.

Tabla 1 – Constructos para el análisis de la fase empírica del factor implantación de la estrategia

Implantación de estrategia: Grado en que influye sobre el nivel de innovación de ciertos factores de la implantación de estrategias
Grado de desarrollo de la gestión de la calidad
El grado de sofisticación de los sistemas de información
Objetivos de aumento de productividad

Fuente: Elaboración propia.

Por tanto, con el análisis y construcción del modelo y sus respectivos constructos, tenemos ya los argumentos necesarios para poder formular las hipótesis, que nos permitan alcanzar el objetivo de determinar en qué grado los factores determinantes del Proceso de Dirección Estratégica influyen sobre el nivel de innovación. Nosotros, como estamos indicando, vamos a extraer para el análisis la dimensión «grado de desarrollo de la gestión de la calidad» dentro del bloque de la implantación de la estrategia.

2.1. La estrategia de innovación bajo la perspectiva de la implantación de la estrategia

Una vez realizado el adecuado diagnóstico y conformada la estrategia de innovación a seguir, ésta debe ser objeto de implantación. En efecto, Hatten (1988) señala que una decisión solitaria no resuelve un problema estratégico. La acción debe seguir al análisis.

Para cumplir con tal objetivo, la planificación queda configurada como el instrumento que va a permitir al directivo, desarrollar y ejecutar dicha estrategia de innovación. La implantación debe encajar las realidades organizacionales actuales con las futuras. En este sentido, para que la estrategia de innovación cumpla su función, y facilite y oriente la consecución de los objetivos empresariales perseguidos, se hace necesaria su materialización en planes y programas o presupuestos donde quede determinado qué personas la van a ejecutar, cuándo, con qué medios, y de qué manera.

De acuerdo con el planteamiento ofrecido por Escorsa y De La Puerta (1991), la estrategia se materializa en un Plan de Desarrollo de Innovación que debe incluir los distintos programas de acción (programas internos de I+D, compra de innovaciones externas, tipos de alianzas a acometer,...). Este Plan, siguiendo el enfoque mantenido a lo largo de todo el Proceso de Dirección Estratégica de la Innovación, estará integrado en el Plan Estratégico Global de la empresa.

A continuación desarrollamos específicamente la dimensión que queremos extrapolar y desarrollar de las expuestas en el modelo, el grado de desarrollo de la gestión de la calidad.

2.2. Grado de desarrollo de la gestión de la calidad

La importancia de la perspectiva de la innovación como factor de excelencia empresarial se ha convertido en tema de actualidad entre los profesionales de la calidad a raíz de su incorporación al Modelo Europeo de Excelencia. Esta decisión, creemos, no ha sido fruto del interés por tratar la innovación como un aspecto novedoso en la Gestión Estratégica de la Calidad Total (en adelante GECT), sino más bien de la inquietud por reflejar una realidad ya existente y contemplada entre los principios de la Calidad Total, en un modelo de excelencia hasta entonces incompleto.

La consideración de la innovación dentro del Modelo Europeo de Excelencia viene a corroborar la compatibilidad existente entre calidad e innovación, objetivos tradicionalmente considerados mutuamente excluyentes que favorecía la creencia de que, para seguir siendo competitivas las empresas debían ir más allá de la calidad hacia la innovación continua. Dicha concepción, nos parece, deriva de la adopción de un concepto de calidad limitado al producto que ignora la globalidad de la Calidad Total y no centrado en la creación de valor para la satisfacción del cliente.

Es más, la GECT aportaría a la innovación la posibilidad de ser gestionada desde un enfoque estratégico orientado a la satisfacción del cliente a partir del concepto de calidad latente o excitante. En cualquier caso, el tratamiento de la innovación ha estado presente en la literatura existente sobre GECT en relación con diversos temas. Varios elementos de la GECT, tales como la orientación al cliente, el concepto de mejora continua, la atención al conocimiento como impulsor de la innovación o el uso de diversas herramientas comunes, sirven para argumentar esta afirmación (Plaza, 2002):

— La innovación, en el contexto de la Gestión de la Calidad Total, parte del cliente y alude al conjunto de acciones desarrolladas por los ingenieros, que

en grupos multidisciplinares, traducirán la voz del cliente en los mejores diseños que serán transferidos a fabricación para diseñar los procesos que los hagan realidad.

- La innovación es un factor desde siempre necesario, toda vez que el cliente requiere que sus necesidades y expectativas sean satisfechas con productos cada vez más nuevos, cada vez más diversificados, con una frecuencia cada vez mayor y con altos niveles de calidad y fiabilidad.

Cuando los expertos en Gestión de la Calidad Total hablan de mejora continua no se están refiriendo únicamente a las mejoras incrementales sino también a las mejoras que suponen una ruptura denominadas *breakthroughs* y que constituyen una mejora innovadora en aquellas áreas que son importantes para el éxito de la empresa en el marco de una visión a largo plazo.

En este aspecto, la mejora innovadora, incorpora la posibilidad de considerar la innovación desde una perspectiva adicional, más allá del simple desarrollo de nuevos productos. Así, la innovación es también un modo de mejorar radicalmente los procesos para poder suministrar los mismos productos, por ejemplo, en un tiempo y/o a un coste inferior.

Nos encontramos, por tanto, ante una doble posibilidad: la innovación en los productos a partir de la voz del cliente y la mejora innovadora a partir de la Reingeniería de Procesos. Por tanto, la innovación, entendida como el diseño de productos nuevos, diferentes o mejorados, o como el diseño de nuevos o diferentes procesos, requiere ser entendida desde la perspectiva del conocimiento (Barret y Sexton, 2003). En este sentido se manifiestan las últimas tendencias para la gestión de la innovación.

Francesc Maña (2000), afirma que las tendencias de futuro de la innovación se verán marcadas por un previsible énfasis en la satisfacción de las necesidades del cliente, la reducción del tiempo de lanzamiento al mercado y de la obtención de ventajas competitivas obtenidas a partir de las innovaciones radicales o mejoras innovadoras (*breakthroughs*) en el producto.

El autor señala la utilidad de las técnicas de creatividad (el *brainstorming*, el desplazamiento de concepto, la contradicción creativa, el pensamiento lateral o la morfología), que junto al trabajo en equipos multidisciplinares o la implantación de un sistema de sugerencias para los trabajadores, en mayor o menor medida contribuirán a la obtención de ventajas competitivas a partir de la diferenciación.

Por tanto, podemos afirmar que la innovación, entendida como mejoras innovadoras, debe estar orientada a la satisfacción del cliente, desde el más amplio de los sentidos. Dicha satisfacción puede conseguirse directamente a través de la innova-

ción de productos e indirectamente a través de la innovación o reingeniería de procesos. Indistintamente del tipo de innovación, distintos trabajos (Orfila *et al.*, 2005; Zheng *et al.*, 2009; Martínez y Orfila, 2009) destacan la importancia del factor calidad y su conexión con la innovación en las empresas de servicios y turísticas, como llave para la obtención de la ventaja competitiva a través de la consecución del mayor grado de nivel de servicio percibido por el cliente.

En respuesta a la aparición de una demanda más exigente e informada, unos competidores más fuertes cuyos precios son más bajos, y una clasificación hotelera un tanto confusa, en el sector turístico, se implanta una política de mejora de la calidad respaldada por una marca que garantice la excelencia de los servicios turísticos españoles. El precio ya no constituye la variable fundamental en la comercialización de los productos nacionales, sino que se produce una reorientación hacia una relación calidad-precio más equilibrada. De este modo, la aplicación de la calidad total como método enfocado a la satisfacción de las necesidades de los consumidores, se configura como una de las herramientas principales al servicio de la gestión (Roberts y Berry, 1986).

Esta preocupación motivó que la administración y el sector privado se pusieran de acuerdo para implantar, hace más de quince años, el Sistema de Calidad Turística Española (SCTE) que en el año 2000 originó el Instituto para la Calidad Turística Española (ICTE) como resultado de la fusión de los seis institutos sectoriales que trabajaban, desde hacía varios años, en paralelo para normalizar seis sectores diferentes (hoteles, turismo rural, restaurantes, agencias de viaje, estaciones de esquí y campings). Los seis primeros años del Instituto han coincidido en el tiempo y en los objetivos con el denominado PICTE (Plan Integral para la Calidad Turística Española) tutelado por la Secretaría General de Turismo, con una vigencia inicial de seis años (de 2000 a 2006), ampliado recientemente y que, impulsado por todos los agentes sectoriales, ha obtenido satisfactorios resultados: más de 2.000 establecimientos certificados con la «Q» de calidad certificada, 17 sectores turísticos normalizados, casi 300 asociaciones participando en el entorno ICTE, casi 3.000 establecimientos en procesos de implantación de la normas, y el reconocimiento y la valoración de la marca por un amplio espectro turístico.

La actual creación de un Comité Internacional de Servicios Turísticos en el ámbito de ISO cuya presidencia será ostentada por España tendrá como objetivo crear unas normas internacionales basadas en la actual normativa española ya que España es el país que más ha avanzado en sistemas específicos de calidad. Otro objetivo importante es la conversión de las normas «Q» privadas en normas públicas UNE. Todo este esfuerzo, unido a la inversión continuada en promoción, intentará posicionar la marca «Q» como la más poderosa garantía de calidad de los hoteles españoles.

De acuerdo con las preferencias de los clientes en cuanto al cuidado del entorno y el respeto al medio ambiente, se trata de alcanzar el equilibrio entre su protección y su explotación turística. El sector vive directamente relacionado con el nivel de calidad del entorno. La gestión del turismo sostenible debe ser local con una permanente colaboración entre la administración municipal, la iniciativa privada y la comunidad local. Esta preocupación se traslada al ámbito jurídico mediante el desarrollo de una legislación extensa que abarca desde la gestión de los recursos naturales a la ordenación del territorio.

La concienciación del sector privado es cada vez mayor y debe compaginar objetivos estrictamente económicos con la necesidad de minimizar el impacto socio-cultural y medioambiental de la actividad turística. Sólo si se obtienen este tipo de beneficios, el producto o negocio será competitivo en el futuro. Una correcta planificación contribuye a la consecución de estas metas.

2.2.1. Medida de las variables de innovación centradas en la gestión de la calidad

Visto lo anterior, observamos como la implantación debe encajar las realidades organizacionales actuales con las futuras. En este sentido, para que la estrategia de innovación cumpla su función, y facilite y oriente la consecución de los objetivos empresariales perseguidos, se hace necesaria su materialización en planes y programas o presupuestos donde quede determinado qué personas la van a ejecutar, cuándo, con qué medios, y de qué manera (Hatten, 1988).

Con la incorporación de innovaciones, la empresa ha visto aumentar sus recursos y capacidades, pero esto no necesariamente significa que la empresa sea más competitiva. La cuestión que ahora se plantea a la organización es cómo convertir las nuevas innovaciones y la tecnología adquiridas en mejoras para la empresa. La evidencia indica que éstas deben introducirse en el sistema de operaciones de la compañía y materializarse en un programa de implantación con un producto, proceso o forma organizacional nuevo o mejorado. Cuando esto ocurre, la empresa obtiene mejores resultados de sus operaciones, pudiendo ofrecer un mejor servicio al cliente e incrementar su ventaja competitiva (Escorsa y De La Puerta, 1991).

Podemos decir, por tanto, que la implantación de una innovación agrupa todo el conjunto de decisiones que se combinan para transformar un concepto inicial de producto en una realidad física. Desde este punto de vista, uno de los principales retos radica en conseguir que todo el conjunto de detalles que componen esta fase se integre de forma coherente. Para conseguir esto, es muy útil la utilización de modelos de gestión de calidad adecuados que integren, por ejemplo, sistemas de mejora continua de la calidad, implantación y certificación de sistemas avanzados de

calidad, utilización de un proceso explícito de «dirección por valores», o utilización de un «cuadro de mando de los recursos humanos».

En definitiva, desde un punto de vista estratégico es evidente la necesidad de estudiar ciertos factores de la implantación, para conectarlo con el grado de innovación de la organización, con la finalidad última de mejorar los resultados y de alcanzar una mejor posición competitiva. Teniendo en cuenta todo lo anterior, la cuestión a plantear es si estos factores de la implantación son determinantes para aumentar el nivel o grado de innovación en la empresa turística. En este sentido, tras una completa revisión de la literatura, se ha planteado dentro del modelo de estudio la quinta hipótesis: H5: la implantación de estrategias tiene una influencia de signo positivo sobre el nivel de innovación.

Esta hipótesis se concreta, además, para el análisis específico de la relación entre la calidad y la innovación, en la siguiente subhipótesis: H5.1: el grado de desarrollo en la gestión de la calidad en la organización influye de forma positiva sobre el nivel de innovación. Para analizar empíricamente esta subhipótesis, hemos estudiado las percepciones que los directivos de las principales cadenas hoteleras implantadas en España tienen sobre el grado de desarrollo de la gestión de la calidad. A continuación, en las líneas siguientes, concretamos cómo vamos a medir las variables correspondientes a la dimensión específica que nos atañe, la gestión de la calidad.

En la medida de la relación entre el desarrollo de la gestión de la calidad y el nivel de innovación, elaboramos una escala basándonos en estudios similares desarrollados por varios autores, como Plaza (2002), Mañas (2000), Barret (2003), y Roberts y Berry (1986). Lo que se intenta es recoger la compatibilidad existente entre calidad e innovación, hasta tal punto que, en la actualidad, la innovación esta considerada dentro del Modelo Europeo de Excelencia. En este sentido, la introducción de la innovación en los planes de gestión de la calidad ofrece a la innovación la posibilidad de ser gestionada desde un enfoque estratégico orientado a la satisfacción del cliente (Plaza, 2002).

De esta manera, desarrollamos un índice con siete ítems que recogen diferentes instrumentos que se suelen incluir en los planes de gestión de la calidad por parte de la alta dirección de la empresa, analizando, en la opinión de los encuestados, la importancia de la integración de la innovación dentro de dichos planes de calidad. Así, la escala consta de los siete ítems siguientes:

1. La empresa utiliza modelos de gestión de la calidad.
2. Es importante introducir la innovación en los planes de gestión de la calidad.
3. La empresa utiliza modelos de mejora continua de la calidad.

4. La empresa invierte recursos en la implantación y certificación de sistemas avanzados de calidad.
5. La empresa utiliza un proceso explícito de Dirección por Valores.
6. La organización utiliza un Cuadro de Mando de los Recursos Humanos en los planes de gestión de la calidad.
7. El desarrollo de modelos de gestión de la calidad mejora el nivel de innovación.

El formato de pregunta se muestra en el cuestionario representada por el «Bloque 6, P17», siguiendo una escala Likert de 7 puntos, de carácter subjetivo, donde la puntuación 1 corresponde a «totalmente desacuerdo», 4 a «ni de acuerdo ni en desacuerdo», y 7 corresponde a «totalmente de acuerdo», correspondiendo los demás puntos a respuestas intermedias. Una puntuación alta para la escala muestra una asociación positiva entre el grado de desarrollo en la gestión de la calidad y el nivel de innovación, mientras que una puntuación baja reflejaría una disposición hacia una postura negativa en esta relación.

Los ítems IMP1 y IMP2 comienzan preguntando, de forma genérica, si la empresa utiliza modelos de gestión de la calidad y si el directivo considera importante introducir la innovación en los planes de gestión de la calidad de la organización. Los cuatro ítems siguientes (IMP3 a IMP6) recogen los diferentes instrumentos que se suelen incluir en los planes de gestión de la calidad, como son los modelos de mejora continua de la calidad, la implantación y certificación de sistemas avanzados de calidad, la «dirección por valores», y el «cuadro de mando de los recursos humanos». Por último, el ítem IMP7 pregunta directamente si el desarrollo de modelos de gestión de la calidad mejora el nivel de innovación.

Para la medida del nivel de innovación, hemos estudiado las percepciones que los directivos de las principales cadenas hoteleras implantadas en España tienen sobre tres factores o dimensiones que son, el esfuerzo de gasto en innovación, el impacto de la innovación en las ventas y la posición innovadora respecto a la competencia.

Para ello, tras observar los trabajos de diversos autores que han utilizado similares escalas de medida, hemos estudiado primero lo que denominamos «esfuerzo de gasto en innovación» que es el esfuerzo que se dedicó en cada empresa, al gasto en actividades de innovación en relación con las ventas totales durante los tres últimos años. Esta dimensión está compuesta por siete ítems cuya medida de respuesta esta valorada en porcentajes de gasto en innovación sobre ventas totales. La escala, tiene 7 intervalos: 0%, 1-5%, 6-8%, 9-10%, 11-15%, 16-20% y > 20%.

La segunda dimensión a tratar, es el «impacto de la innovación en las ventas», que mide qué porcentaje de las ventas de la organización se obtuvieron gracias a las innovaciones introducidas en los tres últimos años, valorada para el año 2007. Esta dimensión está compuesta por tres ítems cuya medida de respuesta está valorada en porcentajes de ventas de 2007. La escala, tiene 7 intervalos, aunque con diferentes numeraciones que en la dimensión precedente (0%, 1-10%, 11-20%, 21-30%, 31-40%, 41-50% y > 50%).

Y por último, la tercera dimensión a tratar, es la «posición innovadora respecto a la competencia», que mide cómo situaría el nivel de innovación de la organización en relación a la competencia, valorado para el momento de realización de la encuesta. Esta dimensión está compuesta por dos ítems cuya medida de respuesta viene tratada por una escala Likert de 1 a 7 con las siguientes valoraciones: muy alejado por debajo, por debajo, cercano por debajo, igual, cercano por encima, por encima y muy alejado por encima.

A continuación, pasamos a analizar el diseño de la investigación empírica, la metodología y a analizar los resultados que emana del estudio empírico.

3. Estudio empírico

El universo poblacional objeto de estudio está formado por altos directivos de las primeras 150 cadenas hoteleras españolas y extranjeras implantadas en España según el ranking por orden de facturación. Lo primero a plantear fue el ámbito geográfico del estudio, entendiendo que lo más interesante sería abarcar todo el país para poder estudiar a todas las cadenas hoteleras de importancia. Al salir del ámbito local, podíamos garantizar poder llegar a los principales ejecutivos de estas cadenas hoteleras, desde consejeros delegados, hasta directores de áreas tecnológicas y de innovación.

Al ser el estudio obtenido del ranking por orden de facturación, era importante no dedicar el trabajo sólo a cadenas hoteleras españolas, sino también incluir a las cadenas extranjeras con presencia en España, que cada año son más, y que compiten con las locales para hacerse hueco en el mercado. Por tanto, no hicimos distinciones sobre la nacionalidad de las empresas, respetando el orden de facturación.

En cualquier investigación se debe proceder a definir con claridad el universo objeto del estudio o base de la muestra, así como a determinar su tamaño, al objeto de estar en disposición de conocer la magnitud del mismo y decidir, en función de

las limitaciones de la investigación, si se procede a realizar un estudio completo o limitarlo a un subconjunto del mismo. En nuestro caso, una vez determinado el ámbito geográfico y la inclusión tanto de cadenas españolas como extranjeras, había que delimitar cual sería el punto de corte de la muestra a analizar. Esto era muy importante, ya que debían estar representadas la mayoría de organizaciones hoteleras, pero a la vez, había que evitar el riesgo de diluir el estudio en pequeños hoteles de provincias u hostales que al final, empobrecieran los objetivos del trabajo.

Esta decisión, de obtener un punto de corte que garantizara los objetivos planteados en la investigación, la tomamos en base a la aportación de Dyché (2001) quién establece que el número de la muestra ha de ser lo suficientemente representativo, a la vez que apartar a las organizaciones menores, con la finalidad de asegurar la calidad del trabajo. Con la base de datos en la mano, y viendo el nombre de todas las cadenas españolas y extranjeras que ejercen su actividad en España, consideramos conveniente realizar el corte por facturación en los 12 millones de euros en el año 2007, ya que esta cantidad delimitaba a las 150 primeras cadenas, a partir de las cuales, el resto son muy poco conocidas o de actividad muy local.

El proceso de recogida de datos se realizó en los meses de marzo y abril de 2008, mediante la realización de la encuesta a los directivos de las primeras 150 cadenas hoteleras españolas y extranjeras implantadas en España según el ranking por orden de facturación. El cuestionario fue cumplimentado por 59 altos directivos de estas cadenas hoteleras, lo que representa un índice de respuesta del 39,33%, no encontrándose diferencias significativas entre la composición de la población y de la muestra.

Algunas características técnicas de la composición de la muestra se observa en la siguiente tabla:

Tabla 2 – Ficha técnica de la composición de la muestra

Método de toma de información	Encuesta vía web y telefónica
Tipo de preguntas	Preguntas con escala Likert y diferencial semántico
Población objeto de estudio	150 primeras cadenas hoteleras españolas y extranjeras por ranking de facturación
Ámbito	Territorio español
Fecha de toma de información	Abril y mayo de 2008
Muestra obtenida	59
Índice de respuesta	39,33%

Una vez recogida toda la información en el plazo previsto, procedimos a codificar y ordenar los datos para su tratamiento estadístico. Las técnicas de análisis de datos que hemos aplicado, una vez codificado los datos de cada una de las variables han sido las siguientes: análisis de la fiabilidad y de validez de las escalas, análisis descriptivos de las diferentes variables, pruebas paramétricas para contraste de igualdad de medias, análisis de las relaciones entre las variables, y análisis de regresión múltiple.

Tras la realización de todo el diseño de la investigación empírica, desde las escalas de medida de las variables, los objetivos e hipótesis a cubrir, hasta todo el proceso de elaboración del cuestionario y el trabajo de campo, que ha concluido con la recogida de datos, procedemos en el siguiente apartado a trabajar en el análisis estadístico de los mismos, que nos permita contrastar nuestro modelo normativo y establecer las consiguientes conclusiones.

4. Análisis de los resultados

En el bloque 6 del modelo sobre los factores determinantes del nivel de innovación, vamos a estudiar las percepciones que los directivos de las principales cadenas hoteleras implantadas en España tienen sobre la fase del modelo de dirección estratégica de la implantación de la estrategia, centrándonos en el estudio del factor sobre el grado de desarrollo de la gestión de la calidad.

Antes de proceder a realizar los distintos análisis que nos lleven finalmente a contrastar la quinta de las hipótesis, pasamos a analizar las propiedades de las medidas a utilizar. Se trata, de asegurar la capacidad de cada variable para medir el concepto que representan. En nuestro caso, analizamos de nuevo en las propiedades de la fiabilidad y la validez de las escalas.

Partimos de 17 ítems a analizar siendo del número de ítems que integran cada constructo de 7 ítems para el grado de desarrollo de la gestión de la calidad, 5 ítems para el grado de sofisticación de los sistemas de información, y 5 ítems para la dimensión sobre los objetivos de aumento de productividad. Así, en cuanto a la primera de las propiedades, pudimos observar como la fiabilidad interna de los 17 ítems pertenecientes a los factores de implantación de la estrategia alcanzan unos valores alfa de Cronbach muy positivos, todos por encima de 0.9, destacando el más

cercano a la unidad representado por el nivel de desarrollo de la gestión de la calidad con un valor de 0,966.

En cuanto a la validez, nos referiremos a las de contenido y constructo para tratar de determinar si las distintas variables están midiendo realmente lo que se pretende medir y, por tanto, si el instrumento de medida realmente es eficaz. Para validar las diferentes escalas de medida, procedemos a realizar un análisis factorial de componentes principales con rotación *varimax*. Para poder llevar a cabo este análisis, utilizamos primero dos estadísticos que permiten verificar la idoneidad de este tipo de análisis, el test de esfericidad de *Barlett* y el test de adecuación de la medida de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). Los resultados de los dos test ofrecen en la prueba KMO un valor alto, cercano a 1 (0,931), y en el test de esfericidad de *Barlett* se rechaza la hipótesis nula de que la matriz de correlaciones es una matriz de identidad ($\chi^2 = 2247,742$) y significativa con $p = 0,000$), lo cual nos permite aceptar la idoneidad de aplicar el análisis factorial.

Como resultado de aplicar el análisis de componentes principales a la escala de 17 ítems utilizados para medir los factores de la formulación de la estrategia se obtienen los siguientes resultados: 1) se corrobora la existencia de tres factores o dimensiones que explican el 82,599 % de la varianza total. Este resultado se considera muy satisfactorio, por encima 60% de la varianza total (Hair *et al.*, 1998); 2) las correlaciones existentes entre los factores y los diferentes ítems, expresadas a través de las cargas factoriales, son bastante elevadas, dado que casi todas expresan valores superiores a 0,700; 3) las proporciones de varianza explicada de cada uno de los ítems, expresadas a través de las comunales, son muy altas, dado que se explica en la mayoría de los casos un porcentaje de la variabilidad de las respuestas superior a 0,80.

Por tanto, en relación al análisis de fiabilidad para cada uno de los constructos, el alpha de *Cronbach* ofrece valores superiores a 0,90 en los tres factores, unido a las altas comunales o proporción de varianza que tienen en común con el constructo, nos aseguran la fiabilidad de las escalas. En relación al análisis de validez convergente, que nos indica si los diferentes ítems utilizados para medir el concepto están en realidad correlacionados entre sí, la magnitud de las cargas factoriales, no sólo por encima de 0,4 (Hair *et al.*, 1998), sino por encima de 0,6 en todos los casos, nos asegura esta validez. Por último, con respecto a la validez discriminante, la agrupación de los ítems en cada uno de los factores correspondientes a las variables de innovación centradas en implantación de la estrategia, asegura la unidimensionalidad de los diferentes constructos, confirmando la capacidad de cada uno de ellos de medir el concepto que pretendía de manera inequívoca.

Una vez aplicado el análisis de las propiedades de las medidas a utilizar y con ello, comprobado que se cumplen las propiedades de validez y fiabilidad de las

escalas, comenzamos el estudio del factor de la gestión de la calidad dentro de la implantación de la estrategia con el análisis de los descriptivos. En la tabla siguiente analizamos estos descriptivos que nos permiten percibir las diferencias más notables que se muestren en los distintos ítems utilizando como escala de medida una escala Likert de 7 puntos, de carácter subjetivo, donde la puntuación 1 corresponde a «totalmente desacuerdo», 4 a «ni de acuerdo ni en desacuerdo», y 7 corresponde a «totalmente de acuerdo», correspondiendo los demás puntos a respuestas intermedias.

Tabla 3 – Descriptivos de la dimensión D6.1, grado de desarrollo de la gestión de la calidad

	N	Media	Desv. típ.	Mínimo	Máximo
La empresa utiliza modelos de gestión de la calidad.	59	6,29	1,02	4,00	7,00
Es importante introducir la innovación en los planes de gestión de la calidad.	59	6,24	1,06	4,00	7,00
La empresa utiliza modelos de mejora continua de la calidad.	59	6,24	1,02	4,00	7,00
La empresa invierte recursos en la implantación y certificación de sistemas avanzados de calidad.	59	5,76	1,04	4,00	7,00
La empresa utiliza un proceso explícito de Dirección por Valores.	59	5,12	1,62	1,00	7,00
La organización utiliza un Cuadro de Mando de los RRHH en los planes de gestión de la calidad.	59	5,12	1,62	1,00	7,00
El desarrollo de modelos de gestión de la calidad mejora el nivel de innovación.	59	5,95	1,70	1,00	7,00
Grado de desarrollo de la gestión de la calidad	59	5,82	1,21	2,71	7,00

En el análisis descriptivo de la dimensión grado de desarrollo de la gestión de la calidad, observamos las valoraciones de respuestas más positivas de todo el cuestionario. Destacan prácticamente todos los ítems, cuyos resultados están en todos los casos por encima de 5 «parcialmente de acuerdo».

Tienen especial relevancia por sus puntuaciones superiores a 6, los ítems IMP1, IMP2 e IMP3 donde se observa como en buena parte de las cadenas hoteleras en nuestro país, se usan modelos de gestión de la calidad que utilizan modelos de mejora continua de la calidad, y se tiene conciencia de la importancia de introducir la innovación en los planes de gestión de la calidad (6,29, 6,24 y 6,24 respectivamente).

También se muestran datos positivos, por encima de 5 «parcialmente de acuerdo», en relación a si las empresas invierten recursos en la implantación y certificación de sistemas avanzados de calidad, si utilizan un proceso explícito de direc-

ción por valores, y si utilizan un cuadro de mando de los RRHH en los planes de gestión de la calidad. Con todos estos datos positivos, a la pregunta de si el desarrollo de modelos de gestión de la calidad mejora el nivel de innovación, los directivos contestan con una puntuación cercana al 6 (5,95 «bastante de acuerdo»).

Este factor que relaciona el grado de desarrollo de la gestión de calidad con el grado de nivel de innovación, es especialmente interesante de tratar en las conclusiones de nuestro estudio, ya que en el sector hotelero español se viene produciendo en los últimos años una evolución, a la vez que una conexión, entre lo importante de diferenciarnos y ofrecer calidad, a diferenciarnos ofreciendo innovación.

4.1. Análisis del factor implantación según variable de segmentación

Nos ha parecido interesante de estudiar si existen diferencias significativas en los factores a investigar según las variables de segmentación facturación, dividiendo la población según las cadenas hoteleras que han facturado en el año 2007 por encima de 150 millones de euros y el resto de grupos hoteleros. De la población objeto de estudio, las 150 cadenas hoteleras españolas y extranjeras implantadas en España según el ranking por orden de facturación, esta segmentación estaría formada por el 10% de la misma, siendo por tanto 15 cadenas hoteleras las que facturan por encima de esos 150 millones de euros.

Este tipo de segmentación, que divide según facturación, ha sido utilizada en diferentes estudios que analizan la innovación y su incidencia sobre los resultados empresariales, destacando los de los autores Zahra, 1996; Zahra y Bogner, 1999; Miller, 1998; y Parker, 2000. El análisis nos permitirá averiguar si existen, por tanto, diferencias entre en los factores determinantes en el nivel de innovación según la importancia del grupo hotelero.

Para el análisis de esta segmentación, aplicaremos un test de diferencia de medias, concretamente la prueba paramétrica del ANOVA de un factor para la comparación de dos muestras independientes. El contraste de hipótesis es el siguiente: H_0 , las 2 muestras provienen de poblaciones con la misma distribución (las muestras no presentan diferencias significativas). H_1 , las 2 muestras no provienen de poblaciones con la misma distribución (las muestras presentan diferencias significativas). Aceptaremos la hipótesis nula si el nivel de significación asociado al estadístico es superior a 0,05.

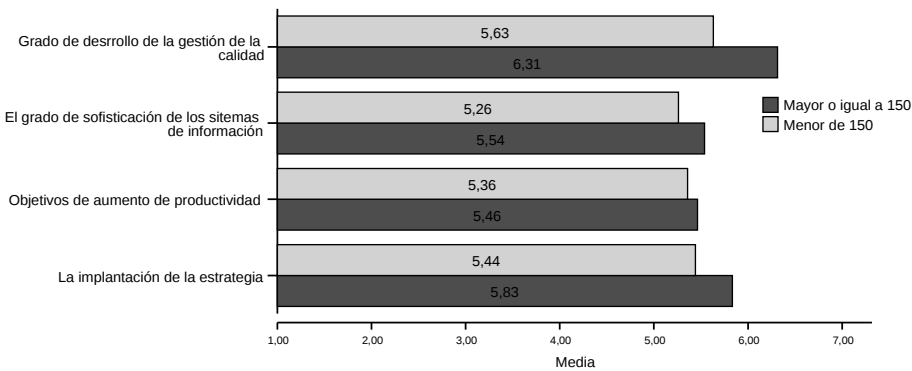
Estudiamos, si existen diferencias significativas en los factores de implantación de la estrategia según las variables de segmentación, siendo los factores de la implantación, el grado de desarrollo de la gestión de la calidad, el nivel de sofisticación de los sistemas de información y los objetivos de aumento de productividad.

Tabla 4 – Análisis de los factores de implantación de la estrategia según las variables de segmentación facturación mayor o menor de 150 millones de euros

ANOVA				
	Grado de desarrollo de la gestión de la calidad	El grado de sofisticación de los sistemas de información	Objetivos de aumento de productividad	La implantación de la estrategia
F	3,861	2,069	,188	2,893
gl	1	1	1	1
Sig.	,046	,156	,666	,094

- a. Prueba paramétrica de ANOVA de un factor
- b. Variable de agrupación: Facturación por ventas de 2007

Media	Facturación de las ventas de 200		
	Menor de 15	Mayor o igual a 1	Total
Grado de desarrollo de la gestión de la calidad	5,63	6,31	5,82
El grado de sofisticación de los sistemas de información	5,26	5,54	5,34
Objetivos de aumento de productividad	5,36	5,46	5,39
La implantación de la estrategia	5,44	5,83	5,55



Como muestra la tabla 4, a un nivel de significación de 0,05, existen diferencias estadísticamente significativas entre las cadenas hoteleras con una facturación superior a 150 millones de euros, que representa el 10% de la población, y el resto. Concretamente, en la dimensión «grado de desarrollo de la gestión de la calidad», se obtiene un nivel de significación de 0,043, inferior a 0,05. En el gráfico se aprecia perfectamente, como en las 15 primeras cadenas hoteleras por orden de facturación, se obtiene una media de repuesta en cuanto al grado de desarrollo de la gestión de la calidad por encima del resto de cadenas más pequeñas (6,31 de media frente a 5,63).

4.2. Resultados derivados del contraste de hipótesis

Una vez obtenida la fiabilidad y la validez de escalas de los ítems y analizados los principales descriptivos, vamos a proceder a realizar los análisis oportunos para contrastar la hipótesis planteada. Para ello, vamos a determinar la existencia de correlación, a través del test *r* de *Pearson*, como expondremos a continuación.

La herramienta estadística que se utilizará para el contraste de las distintas hipótesis será el análisis de correlaciones de *Pearson* por tratarse de variables cuantitativas continuas que toman cualquier valor entre 1 y 7. El coeficiente de correlación de *Pearson* es, quizá, el mejor coeficiente y el más utilizado para estudiar el grado de relación lineal existente entre dos variables cuantitativas. Se suele representar por «*r*» y se obtiene tipificando el promedio de los productos de las puntuaciones diferenciales de cada caso (desviaciones de la media) en las dos variables correlacionadas.

El coeficiente de correlación de *Pearson* toma valores entre -1 y 1 ; un valor de 1 indica relación lineal perfecta positiva; un valor de -1 indica relación lineal perfecta negativa (en ambos casos los puntos se encuentran dispuestos en una línea recta); un valor de 0 indica relación lineal nula. Asociado a este estadístico tenemos el nivel de significación mediante el cual, vamos a aceptar o rechazar la hipótesis nula: H_0 , independencia lineal (no relación lineal entre las variables), y H_1 , (alternativa): Relación lineal entre las variables. Si el nivel de significación (sig. bilateral) es mayor de 0,05 aceptamos H_0 . Si por el contrario el nivel de significación es inferior a 0,05 rechazamos la hipótesis nula, con lo cual las variables estarán relacionadas.

La tabla 5, muestra las correlaciones de *Pearson* entre las diferentes variables que representan los constructos del bloque 6 referente a las variables de la innovación centradas en los factores de implantación de la estrategia en la empresa, y los factores sobre la medida del nivel de innovación aplicado por las cadenas hoteleras en España, a través de las dimensiones esfuerzo de gasto en innovación, impacto

de la innovación en las ventas, y posición innovadora respecto a la competencia. Para ello, tomamos como valor de cada una de estas variables, la media aritmética de los ítems que componen la escala.

Tabla 5 – Relación entre los factores de implantación de la estrategia y el nivel de innovación

		Nivel de innovación	Esfuerzo de gasto en innovación	Impacto de la innovación en las ventas	Posición innovadora respecto a la competencia
La implantación de la estrategia	Correlación de Pearson	0,72	0,71	0,48	0,55
	Sig. (bilateral)	0,00	0,00	0,00	0,00
	N	59,00	59,00	59,00	59,00
Grado de desarrollo de la gestión de la calidad	Correlación de Pearson	0,73	0,72	0,45	0,60
	Sig. (bilateral)	0,00	0,00	0,00	0,00
	N	59,00	59,00	59,00	59,00

Observamos que hay relación lineal estadísticamente significativa (a un nivel de significación del 1%), entre el nivel de innovación y los factores de implantación de la estrategia. La relación existente entre las dimensiones, «grado de desarrollo de la gestión de la calidad» y la variable de la medida del nivel de innovación destaca por obtener un coeficiente de correlación de *Pearson* es de 0,73.

- Hipótesis 5: La implantación de estrategias tiene una influencia de signo positivo sobre el nivel de innovación. Cierto. Si nos fijamos en la tabla 5, observamos que la correlación existente entre «nivel de innovación» e «implantación de la estrategia» es significativa, coeficiente de correlación de *Pearson* 0,72.
- H5.1: El grado de desarrollo en la gestión de la calidad en la organización influye de forma positiva sobre el nivel de innovación. Cierto. La relación entre «nivel de innovación» y «el grado de desarrollo en la gestión de la calidad» tiene un coeficiente de correlación de *Pearson* de 0,73. Además destaca la relación entre «esfuerzo de gasto en innovación» y «el grado de

desarrollo en la gestión de la calidad» que tiene un coeficiente de correlación de Pearson de 0,72.

Por tanto, a la vista de los resultados de la tabla 5, podemos concluir que el factor grado de desarrollo en la gestión de la calidad, tiene, en opinión de los directivos del sector hotelero en España una influencia positiva sobre el nivel de innovación. En función de estos resultados apoyamos la hipótesis y subhipótesis estudiadas del modelo.

4.3. Importancia de la implantación de la estrategia y del factor calidad en el modelo global de análisis de los factores determinantes del nivel de innovación

Una vez contrastadas esta hipótesis y subhipótesis extraídas del modelo y estudiadas de manera individual, trataremos de hallar y analizar que aporta tanto la implantación de la estrategia y con ello la gestión de la calidad sobre el modelo en su conjunto, siguiendo el modelo que muestra la relación de los factores que integran las distintas fases del Proceso de Dirección Estratégica, y su incidencia sobre el nivel de innovación en el ámbito del sector hotelero español. Para ello vamos a utilizar un análisis de regresión lineal múltiple. Este análisis consiste en obtener una función lineal que relaciona una variable dependiente con otra o con otras variables que conocemos a priori denominadas independientes. En nuestro caso, la variable nivel o grado de innovación representa la variable dependiente del modelo, y la vamos a relacionar con los cinco grupos de variables del Proceso de Dirección Estratégica que son las variables independientes o explicativas del modelo.

El objetivo que perseguimos con el uso de esta técnica es, una vez que ya tenemos las estimaciones de los parámetros obtenidos de la información muestral, contrastar el modelo que relaciona la variable explicada (grado de innovación) con las variables explicativas (misión, factores internos, factores externos, formulación de la estrategia, e implantación de la estrategia). Con ello, se trataría de demostrar que, los cambios en positivo que ya han sido contrastados en las hipótesis de manera individual por cada factor integrado dentro del Proceso de Dirección Estratégica y su efecto sobre nivel de innovación en la empresa hotelera, también es válido medido en su conjunto, es decir, que los cambios en el conjunto de factores analizados de forma global que representa nuestro modelo, también afecta positivamente sobre dicho nivel de innovación.

Para poder hacer uso de este tipo de análisis, vamos a ver previamente si se cumplen varios condicionantes, siendo especialmente importante comprobar la no existencia de colinealidad. Para ello, se tiene que dar la condición de independencia lineal entre las variables explicativas, es decir, las variables independientes no deben tener relación lineal exacta entre ellas. Cuando esta última condición no se cumple o se tiene variables independientes con un alto grado de correlación lineal, decimos que el modelo presenta multicolinealidad. También vamos a comprobar que los datos obtenidos cumplen el supuesto de normalidad.

El análisis de correlaciones muestra la no existencia de indicios de presencia de multicolinealidad fuertes. Tan sólo se aprecia muy pequeño grado de colinealidad entre algunas variables, pero que no afectan de forma seria a la aplicación posterior de la técnica de análisis de regresión lineal. Este pequeño grado de correlación, se aprecia entre las variables factores externos y factores internos ($r = 0,476$, con un $p\text{-valor} < 0,05$), y en menor medida, la que se da entre las variables factores externos y formulación de la estrategia ($r = 0,416$, $p = 0,041$).

Una vez aplicado el análisis de correlaciones, vamos a ver si los datos empíricos cumplen el supuesto de normalidad. Para ello, realizamos el test de Kolmogorov-Smirnov obteniendo unos datos satisfactorios, especialmente en las variables independientes como se muestran en los niveles de significación siguientes: misión, $p = 0,034$; factores internos, $p = 0,017$; factores externos, $p = 0,023$; formulación de la estrategia, $p = 0,005$; implantación de la estrategia, $p = 0,009$; y nivel de innovación, $p = 0,045$. Por tanto, aceptamos la normalidad de los datos (para un nivel de significación del 5%).

Por tanto, comprobado en los epígrafes anteriores la validez de las diferentes medidas y la fiabilidad de las escalas, y comprobado que se cumplen los supuestos de linealidad y normalidad, nos disponemos a contrastar el modelo planteado a través del análisis de regresión lineal múltiple, en el que, como hemos indicado, la variable dependiente corresponderá al nivel de innovación que posee la organización, y las independientes a las diferentes variables que integran las cinco fases del Proceso de Dirección Estratégica (misión, factores internos, factores externos, formulación de la estrategia, e implantación de la misma).

4.3.1. Análisis de regresión del nivel de innovación a través de los distintos factores que lo determinan

La regresión propuesta comprueba la relación existente entre las variables independientes y la variable dependiente, buscando explicar las variaciones en el grado o nivel de innovación de las cadenas hoteleras en España. La R^2 de la ecuación se sitúa en un valor de 0,637, y el estadístico F es significativo con un valor de 15,227.

Es decir, la variable dependiente introducida para medir el nivel de innovación de las empresas hoteleras con actividad en nuestro país, viene explicada de forma satisfactoria y global por las variables independientes introducidas en el ajuste. Tomadas en su conjunto, la implantación de la estrategia y la formulación de la estrategia de la empresa hotelera son las variables explicativas más significativas en el modelo. Con este adelanto, observamos la tabla 6 para, a continuación, analizar los resultados.

Tabla 6 – Resultados del análisis de regresión de los factores determinantes de la innovación en el sector hotelero

Variables	Nivel de Innovación	
	Coefficiente β	Sig.
Constante	1,408	0,000
Misión	0,115	0,089
Factores Internos	0,227	0,042
Factores Externos	-0,449	0,036
Formulación Estrategia	0,476	0,017
Implantación Estrategia	0,596	0,000
F	15,227	
R ²	0,637	
p	0,000	

Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la calidad del modelo de regresión, es decir, al grado de ajuste (de parecido) entre los pronósticos de la ecuación de regresión y el nivel de innovación de las empresas, debemos fijarnos en el R² corregido. Según éste, tomadas juntas las cinco variables independientes incluidas en el análisis, explican un 63,7% de la varianza de la variable dependiente (R² corregida = 0,637).

El estadístico F contrasta la hipótesis nula de que el valor poblacional de R² (coeficiente de correlación múltiple) es cero y, por tanto, permite decidir si existe relación lineal significativa entre la variable dependiente y el conjunto de variables independientes consideradas o tomadas juntas. En nuestro caso este estadístico alcanza un valor de 15,227, teniendo asignado un nivel crítico (sig.) menor que 0,05, lo que indica que sí existe relación lineal significativa. Estos resultados permiten que podamos dar apoyo al modelo que relaciona los factores que integran las distintas

fases del Proceso de Dirección Estratégica con el nivel de innovación en el ámbito del sector hotelero español.

Si analizamos los coeficientes que acompañan a las diferentes variables que integran las cinco fases del Proceso de Dirección Estratégica, podemos observar que no todas contribuyen de la misma forma a explicar la variable dependiente, atendiendo a los niveles de significación de los mismos. Así, destaca el hecho de que todas, excepto la variable factores externos, ejercen una influencia positiva y significativa en el nivel de innovación, siendo la relación algo más fuerte para la última fase del Proceso, la variable implantación de la estrategia.

Por tanto, la variable independiente que realiza la mayor aportación al modelo lo constituye la variable implantación de la estrategia, que presenta una fuerte capacidad explicativa ($p < 0,01$), resultado que coincide con el obtenido del análisis de correlaciones cuando se ha realizado por separado para el contraste de hipótesis. De esta forma, podemos afirmar que cuando la cadena hotelera tiene muy desarrollado los modelos de gestión de la calidad, así como los sistemas de información y nuevas tecnologías, y se plantea altos objetivos de productividad, repercuten en un aumento del nivel de innovación.

A la vista de los resultados, podemos afirmar que la variable dependiente introducida para medir el nivel de innovación de las empresas hoteleras con actividad en nuestro país, viene explicada de forma satisfactoria y global por las variables independientes introducidas en el modelo. Por lo tanto, la regresión propuesta comprueba la relación existente entre el conjunto de variables independientes y la variable dependiente, de manera que teniendo en cuenta la calidad del modelo de regresión, es decir, el grado de ajuste, tomadas juntas las cinco variables independientes incluidas en el análisis (las cinco fases del Proceso de Dirección Estratégica), el 63,7% de la varianza de la variable dependiente (nivel o grado de innovación), resulta explicada.

Una vez que los resultados permiten que podamos dar apoyo al modelo de regresión aplicado, nos ha parecido de interés comprobar si la aportación de cada uno de los factores integrados en dicho modelo se corroboran al introducirlos en otro modelo de regresión diferente; para ello aplicamos el método de regresión de pasos sucesivos. Este método, que combina el modelo de regresión hacia adelante y hacia atrás, comienza seleccionando en el primer paso la variable independiente que, además de superar los criterios de entrada, correlaciona más alto (en valor absoluto) con la variable dependiente (en nuestro caso sería la implantación de la estrategia). Cada vez que se incorpora una nueva variable al modelo, las variables previamente seleccionadas son, al igual que en el método hacia atrás, evaluadas nuevamente para determinar si alguien cumple los criterios de salida. Una variable es incorporada al modelo si su coeficiente de regresión parcial es significativamente distinto de cero

con un nivel de significación del 5%. El proceso se detiene cuando no quedan variables que superen los criterios de entrada y las variables seleccionadas no cumplen los criterios de salida.

En nuestro caso, al incorporar la primera variable, el valor de R^2 es 0,517, y el estadístico F tiene asociado un nivel crítico Sig. < 0,0005. Puesto que este valor es menor que 0,05 puede afirmarse que la proporción de varianza explicada por la variable «implantación de la estrategia» (variable seleccionada en el primer paso) es significativamente distinta de cero. En el último modelo, la variable «misión» no es incluida debido a que presenta un nivel crítico mayor que 0,05, no superando el criterio de entrada, por lo que sería la variable que contribuye de forma menos significativa a explicar el comportamiento de la variable dependiente en el modelo de regresión múltiple, lo cual corrobora lo detectado con el análisis anterior.

Resumiendo, la aplicación de este segundo modelo de regresión corrobora los resultados del primer análisis, lo cual nos permite reafirmar, que, la variable dependiente introducida para medir el nivel de innovación de las empresas hoteleras con actividad en nuestro país, viene explicada de forma satisfactoria y global por las variables independientes introducidas en el modelo.

5. Conclusiones e implicaciones

Analizadas las percepciones que los directivos de las principales cadenas hoteleras implantadas en España tienen sobre la implantación de la estrategia, y concretamente sobre la gestión de la calidad, observamos en un primer análisis de las respuestas en los diferentes ítems, como se aprecian altas valoraciones, con lo que podemos decir que, en general, los hoteleros españoles tienen una actitud positiva en la relación entre los factores de implantación de la estrategia y la innovación.

Especialmente interesante de valorar, es la dimensión que relaciona la innovación con la calidad, donde se observan las valoraciones de respuestas más positiva de todo el cuestionario, tras analizar veinte dimensiones diferentes dentro del modelo como se ha expuesto inicialmente. En el factor que nos atañe, «el grado de desarrollo de la gestión de calidad», destacan prácticamente todos los ítems, cuyos resultados están en todos los casos por encima de 5 «parcialmente de acuerdo». Tienen especial relevancia por sus puntuaciones superiores a 6 (en escala de 1 a 7), los ítems donde se observa como en buena parte de las cadenas hoteleras en nuestro país, se usan modelos de gestión de la calidad, se utilizan modelos de

mejora continua de la calidad, y se tiene conciencia de lo importante introducir la innovación en los planes de gestión de la calidad (6,29, 6,24 y 6,24 respectivamente). Con estas valoraciones, se verifica los resultados de estudios similares desarrollados por varios autores como son Plaza (2002), Mañas (2000), Barret (2003), y Roberts y Berry (1986), que han integrado la innovación en los estudios sobre los modelos de calidad, incluso se considera a la innovación dentro del Modelo Europeo de Excelencia.

El presente trabajo tiene importantes implicaciones, tanto prácticas como académicas, para el estudio de la innovación. Así, desde un punto de vista práctico, las principales conclusiones están relacionadas con la manera en que el sector hotelero debe gestionar la innovación para que ésta pueda tener una influencia positiva en la ventaja competitiva. Fruto de ello, mostramos las fortalezas y debilidades que emanan del estudio empírico en la relación ente la gestión de la calidad y la innovación, y que pueden dar lugar, dentro de nuestra modesta aportación, a extraer implicaciones prácticas que influyan y se puedan tener en cuenta para la mejora del sector, tanto para instituciones públicas como para entidades privadas.

En relación a las fortalezas, observamos como buena parte de las cadenas hoteleras con actividad en España usan modelos de gestión de la calidad, se utilizan modelos de mejora continua de la calidad, y se tiene conciencia de la importancia de introducir la innovación en los planes de gestión de la calidad.

Respecto a las debilidades que se obtienen también de los resultados del estudio empírico, apreciamos como los grupos hoteleros de mayor tamaño, poseen un grado de desarrollo de la gestión de la calidad por encima del resto de cadenas más pequeñas, en relación al uso de modelos de gestión de la calidad, o de modelos de mejora continua de la calidad, o en relación a si las empresas invierten recursos en la implantación y certificación de sistemas avanzados de calidad.

A modo de conclusión, podemos decir que el factor que relaciona el grado de desarrollo de la gestión de calidad con el grado de nivel de innovación, ha mostrado ser, como hemos visto, una pieza clave en la validación de nuestro modelo de Dirección Estratégica de la Innovación, y tanto es así, que se puede decir que en el sector hotelero español se viene produciendo en los últimos años una evolución, a la vez que una conexión, de lo importante de diferenciarnos ofreciendo innovación como consecuencia de diferenciarnos ofreciendo calidad.

Referencias

- BARRET, P. e M. SEXTON (2003). «Appropriate innovation in small construction firms», *Construction Management and Economics*, Vol. 21, N. 6, pp. 623-633.
- DYCHÉ, J. (2001). *The CRM Handbook, A Business Guide to Customer Relationship, Management*, Metcalfe e I. Miles (eds), pp. 221-245.
- EISENHARDT, K. M. e J. A. MARTIN (2000). «Dynamic Capabilities: What are they?», *Strategic Management Journal*, Vol. 21, pp. 1105-1121.
- ESCORSA, P. e E. DE LA PUERTA (1991). «La estrategia tecnológica de la empresa: una visión de conjunto», *Economía Industrial*, N. 281, pp. 93-107.
- GARCÍA MUIÑA, F. E. e J. E. NAVAS (2004). «El fenómeno tecnológico y su estudio en el pensamiento estratégico», *Revista Madrid, Monografía 9: especial sector aeronáutico*, marzo, pp. 63-87.
- HAIR, J. F., R. E. ANDERSON, R. L. TATHAM e W. BLACK (1998). *Multivariate Data Analysis*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall International.
- HATTEN, K. J. (1988). *Strategic Model in the Brewing Industry*, Purdue University.
- MAÑÁ, F. (2000). «Esfera Tecnológica: apoyo al desarrollo estratégico de las Pymes españolas», *El profesional de la información*, Vol. 9, N. 12, pp. 35-39.
- MARTÍNEZ, E. e ORFILA, F. (2009). «Innovation activity in the hotel industry», *Technovation*, Vol. 29 Issue 9, pp 632-641.
- MILLER, A. (1988). «A Taxonomy of Technological Settings, with Related Strategies and Performance Levels», *Strategic Management Journal*, Vol. 9, pp. 239-254.
- NIETO, M. (2003). «From R&D Management to Knowledge Management. An Overview of Studies of Innovation Management», *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 70, pp. 135-161.
- ORFILA, F., CREPÍ, R. e MARTÍNEZ, E. (2005). «Innovation activity in the hotel industry: Evidence from Balearic Islands», *Tourism Management*, Vol. 26, Issue 6, pp 851-865.
- PARKER, A. R. (2000). «Impact on the Organizational Performance of the Strategy-Technology Policy Interaction», *Journal of Business Research*, Vol. 47, N. 1, pp. 55-64.
- PLAZA, M. A. (2002). *Modelo para la gestión estratégica de la calidad total. Aplicación a la empresa agroalimentaria*, Colección EOI Empresa.
- QUINN, J. B., P. ANDERSON e S. FINKELSTEIN (1996). «Managing Professional Intellect: Making the Most of the Best», *Harvard Business Review*, Vol. 74, march, pp. 71-82.
- ROBERTS, E. B. e C. A. BERRY (1985). «Entering New Businesses: Selecting Strategies for Success», *Sloan Management Review*, Vol. 26, N. 3, pp. 317-325.
- TEECE, D. J., G. PISANO e A. SHUEN (1997). «Dynamic Capabilities and Strategic Management», *Strategic Management Journal*, Vol. 18, pp. 509-533.
- WINTER, S. G. (2003). «Understanding Dynamic Capabilities», *Strategic Management Journal*, Vol. 24, pp. 991-995.
- ZAHRA, S. A. (1996). «Technology Strategy and Financial Performance: Examining the Moderating Role of the Firm's Competitive Environment», *Journal of Business Venturing*, Vol. 11, pp. 189-219.
- ZAHRA, S. A. e W. BOGNER (1999). «Technology Strategy and Software new Venture's Performance: Exploring the Moderating Effect of the Competitive Environment», *Journal of Business Venturing*, Vol. 15, pp. 135-173.

- ZHENG, K; BROWN, J. e DEV. CH. (2009). «Market orientation, competitive advantage, and performance: A demand-based perspective», *Journal of Business Research*, Vol. 62, Issue 11, pp 1063-1070.
- ZOLLO, M. e S. G. WINTER (2002). «Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities», *Organization Science*, Vol. 13, pp. 339-351.

Os custos da qualidade nas empresas portuguesas certificadas

Aliona Cociorva

Universidade de Évora e UNIDE/ISCTE
boris_aliona@sapo.pt

Margarida Saraiva

Universidade de Évora e UNIDE/ISCTE
msaraiva@uevora.pt

Jorge Casas Novas

Universidade de Évora e CEFAGE-UE
jlnovas@uevora.pt

Oswaldo Ferreira

Universidade de Évora e UNIDE/ISCTE
gestão.empresas@mail.telepac.pt

Resumo: Hoje em dia, a gestão criteriosa e racional dos recursos é um aspecto cada vez mais fulcral em termos de competitividade. Neste contexto, as organizações têm que ser eficientes na sua gestão, procurando também medir a qualidade em termos monetários através de sistemas de gestão de custos da qualidade. É assim destacada a validade e utilidade do planeamento e controlo dos custos da qualidade como instrumento de gestão.

Este estudo apresenta como objectivo principal conhecer os procedimentos adoptados no planeamento e controlo dos custos da qualidade nas empresas portuguesas certificadas e verificar se tais empresas elaboram relatórios de gestão que permitam determinar o retorno financeiro dos investimentos efectuados em qualidade, bem como avaliar em que medida os relatórios de gestão contribuem para o planeamento e controlo dos custos da qualidade.

Os resultados obtidos evidenciam que existe um reduzido assentimento quanto à implementação de sistemas formais de planeamento e controlo dos custos da qualidade e quanto à sua identificação explícita e isolada nos relatórios de gestão. Igualmente ficou evidenciado o baixo nível de controlo dos investimentos efectuados em qualidade, circunstância que acarreta dificuldades na quantificação dos retornos obtidos pelas empresas portuguesas certificadas.

Palavras-chave: Certificação, Custos da Qualidade, Gestão da Qualidade, Planeamento e Controlo da Qualidade.

Abstract: Nowadays, as far as competitiveness is concerned, thorough and rational management of resources is a key factor. In this context, the management of organizations has to be efficient, attempting, simultaneously, to measure quality in monetary terms through quality costs management systems. Thus, the validity and usefulness of quality costs planning and control as a management tool is emphasized.

The main purpose of this article is not only to know the procedures followed by certified Portuguese companies envisaging the planning and cost control of quality, but also to know if such companies prepare management reports to measure the financial return of investments in quality; the article also aims to assess the extent to which those reports contribute to the planning and control of quality costs.

The results show that there is hardly any agreement related to the implementation of formal planning and control of quality costs and to their explicit and unique identification in the management reports. Results also confirm the low level of control of investments in quality and the subsequent difficulty in quantifying their returns.

Keywords: Certification, Quality Costs, Quality Management, Planning and Quality Control.

1. Introdução

No actual contexto de extrema complexidade e incerteza, em que a mudança contínua se impõe como uma necessidade e uma oportunidade, dada a dinâmica da internacionalização dos negócios e da inovação tecnológica, a gestão das organizações e, especialmente, das empresas, enfrenta novos e difíceis desafios, dependendo da qualidade do seu desempenho a sustentabilidade do seu sucesso (Lopes e Capricho, 2007). Os novos ambientes económicos obrigam as empresas a redefinir objectivos e a actualizar e conceber novos métodos de gestão. A gestão dos custos não é excepção, tendo surgindo novas filosofias que podem trazer valor acrescentado às organizações (Neves, 2004).

Analogamente, segundo Souza e Collaziol (2006), tem sido reconhecido pela literatura contabilística que a variável «custos» é determinante na dimensão dos resultados, sendo a sua gestão um pré-requisito para a eficácia organizacional, uma vez que possibilita a obtenção de economias que trazem benefícios às empresas e aos seus clientes. O mesmo entendimento é aplicável aos custos da qualidade, por serem uma parcela importante dos custos totais, desempenhando assim um papel que pode ser decisivo na sobrevivência das organizações, que operaram num mercado cada vez mais competitivo.

Assim, é pertinente estudar o comportamento das empresas portuguesas certificadas segundo um dos referenciais ISO, no que concerne ao seu comportamento em matéria de planeamento e controlo dos custos da qualidade, podendo contribuir, deste modo, para a sua manutenção no mercado a longo prazo.

2. Os custos da qualidade para a gestão

A abordagem económica dos custos da qualidade é cada vez mais relevante na estratégia das organizações que procuram vantagens competitivas, para assegurar a sua continuidade num mundo globalizado, onde a concorrência se faz sentir cada vez com mais intensidade (Lopes e Capricho, 2007).

Como decorrência do facto da gestão da qualidade total ter passado a integrar as estratégias empresariais, a gestão dos custos da qualidade tem sido integrada na gestão estratégica de custos (Souza e Collaziol, 2006). Nesta perspectiva da gestão estratégica de custos, Shank e Govindarajan (1997), *apud* Souza e Collaziol (2006), destacam a importância da medição e análise de custos da qualidade, no contexto dos factores direccionadores dos custos das actividades empresariais.

Oliveira (2006) afirma que a consciência da importância de uma postura estratégica, em relação ao controlo dos custos e desperdícios, em todas as actividades, é fundamental para que as empresas alcancem o sucesso esperado. Assim, é fundamental que se identifiquem as perdas em relação ao mau uso dos recursos de produção. Por outro lado, Robles Jr. (2003) advoga que, por meio da redução dos desperdícios, a empresa pode gerar recursos para alavancar o seu sistema de melhoria da qualidade e, consequentemente, o retorno dos investimentos em qualidade dar-se-ia primeiramente pela redução dos desperdícios.

Para Carvalho *et al.* (2006), os projectos de melhoria devem ter como resultado a melhoria do processo e a viabilidade económica. As actividades da qualidade custam dinheiro, pelo que a existência da organização para a qualidade deve trazer benefícios à empresa, o que nunca se saberá se não existir controlo. A este propósito, Pires (2007) afirma que os aspectos económicos da qualidade deverão assumir uma importância crescente no futuro.

Souza e Collaziol (2006), citando Feigenbaum (1994), afirmam que os custos da qualidade constituem as bases por meio das quais os investimentos em programas da qualidade podem ser avaliados em termos de melhoramento de custos, aumento da produtividade e outros benefícios originados por esses programas. Deste ponto

de vista, os custos da qualidade constituem a base fundamental para a economia dos sistemas da qualidade.

Também Pereira e Ganhão (1992) garantem que, paradoxalmente, quanto maior for a qualidade, menor será o seu custo. As melhorias da qualidade podem assim ser avaliadas pela redução de custos da qualidade ou pela rentabilidade do investimento efectuado.

Na mesma linha, Lopes e Capricho (2007) afirmam que os proveitos das empresas tendem a aumentar devido aos efeitos positivos do Sistema de Qualidade, dado que o aumento da qualidade do produto e/ou serviço dá origem ao aumento do número de unidades vendidas e/ou serviços prestados; e o aumento da qualidade do produto e/ou serviço permite aumentar a margem unitária, devido ao possível aumento do preço. Estes mesmos autores alertam ainda para o facto dos custos da falta de qualidade serem pouco visíveis nas empresas, que não lhes dão grande importância, na medida em que tais custos derivam do somatório de grandes quantidades de pequenos desvios, que se transformam num verdadeiro *iceberg* de custos ocultos, cuja parte visível pode ser a menos importante. A margem bruta e o resultado operacional crescem, sempre que o sistema de qualidade elimina custos da falta de qualidade em montante superior ao total dos custos necessários para que o referido sistema funcione e seja eficaz (Crosby, 1994).

Para a gestão dos custos da qualidade é importante compreender os conceitos que lhes estão associados e saber como podem ser classificados.

2.1. Conceito e classificação dos custos da qualidade

Os conceitos de custos da qualidade passaram a ser divulgados com a literatura que tratava do controlo da qualidade e procuravam oferecer suporte às acções de melhoria, para além de tentarem medir a qualidade nas empresas (Wernke e Bornia, 2000).

As definições de custos da qualidade variam de acordo com as definições de qualidade e as estratégias adoptadas pelas empresas. Para Crosby (1994), os custos da qualidade estão relacionados com a existência de conformidade com os requisitos ou especificações do produto ou serviço ou com a sua ausência. Segundo este modelo, os custos da qualidade são formados pelos custos para manter a conformidade mais os custos da não conformidade (Wernke e Bornia, 2000).

Juran e Gryna (1991:86) também referem que:

«O termo «custos da qualidade» assumiu significados diferentes para diferentes pessoas. Alguns os comparam aos custos para se atingir a qualidade. Outros

equiparam o termo aos custos para o funcionamento do departamento de Qualidade. A interpretação a que chegaram os especialistas em qualidade foi equiparar os «custos da qualidade» com o custo da má qualidade (principalmente os custos para se encontrar e corrigir o trabalho defeituoso)».

Segundo Sakurai (1997), referido por Pereira e Ganhão (1992), o custo da qualidade pode ser definido como o custo originado pela existência de baixa qualidade. Deste ponto de vista, o custo da qualidade é o custo dos procedimentos executados de modo errado.

Branco (2008) entende que os custos da qualidade são todos os custos que uma organização tem que suportar para garantir a entrega de produtos e a prestação de serviços conformes com as suas especificações e com as expectativas dos clientes. Geralmente, nestes custos incluem-se os necessários para atingir a conformidade e para a repor, quando esta não foi assegurada.

Segundo Juran (1979), citado por António e Teixeira (2007), o custo total da qualidade (CTQ) é obtido a partir da soma dos custos de controlo, compostos pelos custos de prevenção (CP) e pelos custos de avaliação (CA), com os custos das falhas no controlo, ou seja, com os custos de falhas internas (CFI) e os custos de falhas externas (CFE):

$$\text{CTQ} = (\text{CP} + \text{CA}) + (\text{CFI} + \text{CFE})$$

Custos de prevenção – São os custos decorrentes das acções desenvolvidas para prevenir a ocorrência de falhas/erros/não conformidades, ou seja, para otimizar a probabilidade de atingir a conformidade. Estes custos incluem: planeamento da qualidade, formação e treino, projectos de melhoria, manutenção preventiva do equipamento e outros tendentes a evitar a ocorrência de falhas.

Custos de avaliação – São os custos inerentes à determinação do nível de qualidade obtido pelo produto/serviço. Exemplos desta categoria de custos são os que decorrem das inspecções e ensaios requeridos para garantir que o produto/serviço esteja em conformidade com as especificações e com as exigências dos clientes, ou seja, a verificação do nível de qualidade obtido pelo produto. Outros elementos inseridos na categoria de custos de avaliação são, por exemplo, a área ocupada pelo controlo de qualidade, auditoria periódica do produto, recolha, análise e relato dos dados da qualidade, controlos realizados em laboratório, custos de verificação e revisão de projectos e custos do controlo estatístico do processo.

Custos de falhas internas – São os custos resultantes da incapacidade de um produto ou serviço para satisfazer as exigências da qualidade, antes do seu

fornecimento. Exemplos típicos dos custos de falhas internas são: refazer o serviço, modificar o processo, corrigir, rever, sucatas, custos de análise das falhas e afins.

Custos de falhas externas – São os custos resultantes da incapacidade de um produto ou serviço satisfazer as exigências da qualidade, depois do seu fornecimento. Ou seja, são os defeitos identificados pelos clientes ou pelos distribuidores. Sintetizando, reflectem os gastos decorrentes de problemas identificados fora da empresa. Alguns exemplos de custos que pertencem a esta categoria são: serviços ligados aos produtos, garantias, devoluções, indemnizações, substituições, responsabilidades e outros.

A Figura 1 apresenta uma síntese destas classificações dos custos da Qualidade.

Figura 1 – Síntese dos custos da qualidade

Custos Totais da Qualidade	=	Custos da Função Qualidade			+	Custos Resultantes de Falhas da Função Qualidade		
	=	Prevenção	+	Avaliação	+	Falhas Internas	+	Falhas Externas
	=	Custos da Qualidade			+	Custos de Não Qualidade		
	=	Custos Controláveis			+	Custos não Controláveis		
	=	Investimentos			+	Perdas e Prejuízos		
=	Custos de Conformidade			+	Custos de Não Conformidade			

Fonte: Adaptado de <http://isobral.tripod.com/id8.html> (consultado em 06-09-2008).

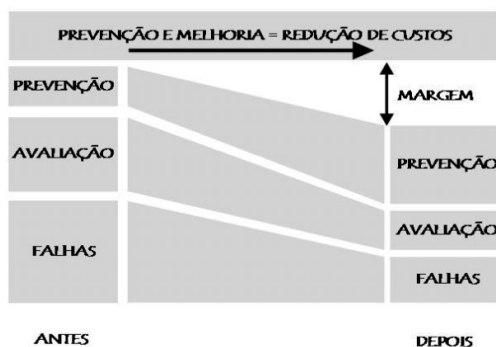
A análise da Figura 1 permite retirar as seguintes conclusões:

- 1.º Os custos de prevenção e avaliação enquadram-se nos custos da função qualidade. Os custos de falhas internas e falhas externas são enquadrados nos custos de não qualidade;
- 2.º Os custos da qualidade (prevenção e avaliação), também designados custos de conformidade, são custos planeados e controlados e representam, na óptica da empresa, um investimento do qual se pretende retorno positivo.

Contrariamente, os custos de não qualidade (falhas internas e externas), ou seja, de não conformidade, são aleatórios e não controláveis, representando, do ponto de vista empresarial, perdas ou prejuízos.

Para Branco (2008), o modelo de custos mais referenciado e também adoptado pela Norma Portuguesa NP 4239:1994 (IPQ, 1994) é o modelo designado por PAF – Prevenção, Avaliação e Falhas. A classificação dos custos da qualidade, nas categorias apresentadas, permite fazer um estudo das relações entre as mesmas, destacando-se, por exemplo, a análise custo/benefício. Neste sentido, pode-se formular a seguinte questão: aumentando o investimento em prevenção, qual seria a economia de custos obtida pela diminuição da avaliação e das falhas? A este propósito, Oliveira (2006) apresenta esquematicamente como se comporta a distribuição dos custos e do lucro em função da implementação de um sistema da qualidade, conforme se ilustra na Figura 2.

Figura 2 – Custos da Qualidade e Lucro



Fonte: Adaptação de Oliveira (2006)

Da análise da Figura 2 conclui-se que o processo de melhoria consubstancia-se em aumentar os custos de prevenção para reduzir, em montante superior, os custos das falhas e de avaliação. Segundo António e Teixeira (2007), o princípio subjacente é o de que o investimento num adequado planeamento da qualidade, e em actividades de prevenção, pode conduzir a uma redução substancial dos custos de falhas internas e externas e mesmo dos custos de avaliação. Os autores ainda salientam que o aumento nos custos de prevenção destina-se a diminuir, ou mesmo anular, os outros tipos de custos da qualidade.

2.2. Quantificação e avaliação dos custos da qualidade

A categorização dos custos da qualidade, com vista à sua quantificação e avaliação, vem sendo estudado desde a década de 1950 (Villar e López, 2007), por diversos *gurus* da qualidade. Juran e Gryna (1991), Crosby (1994) e Feigenbaum (1994) defendem que a recolha e análise periódica dos custos da qualidade monitorizam a eficácia do sistema da qualidade quanto a custos e, ao mesmo tempo, apontam iniciativas para a sua melhoria. Contrariamente, Deming (1990) entende que a análise dos custos da qualidade é pura perda de tempo, já que para ele os benefícios de um programa efectivo de qualidade total são tão evidentes que as empresas fariam melhor se dedicassem esse tempo e dinheiro ao seu aperfeiçoamento (Souza e Collaziol, 2006).

Robles Jr. (1996), citando Ishikawa (1985), refere que se a empresa não tiver capacidade para conhecer e controlar o total produzido, o montante de refugos, a quantidade de defeitos e o trabalho necessário para os corrigir, não será capaz de determinar o índice de defeitos e a taxa de trabalho repetido. Sem estas condições, a empresa não está enquadrada no Sistema da Qualidade. Partindo do pressuposto de que a qualidade é um factor de diferenciação da empresa, Robles Jr. (2003) defende que os custos da qualidade reforçarão este factor diferenciador, através de maiores dotações de recursos para a melhoria da qualidade, facilitando as eventuais análises de custo/benefício. Para Silva (1999), o cálculo dos custos da qualidade deve integrar-se num sistema global de gestão da qualidade, pois sem enquadramento dificilmente haverá apuramento credível dos custos.

Segundo Lopes e Capricho (2007:143), a informação obtida nos sistemas de informação das empresas «deve ser analisada com base num conjunto de indicadores que relacionem os custos da qualidade com os proveitos obtidos, constituindo um mapa de resultados e gráficos respectivos (análise de tendências, diagrama de Pareto, etc.) que permitam analisar os problemas detectados e corrigi-los.» Referem ainda estes autores que para produzir com qualidade, controlar o produto e/ou serviço, melhorar a sua performance, identificar e corrigir as não conformidades, há que suportar os custos desse processo através de um sistema de prevenção e avaliação das falhas. Muitos desses custos da qualidade, quando devidamente planeados, são fáceis de controlar. Já os custos da não qualidade são, na sua maioria, não planeados, dificilmente controláveis e não são susceptíveis de incorporação nos custos dos produtos e/ou serviços. Neste contexto, os processos de melhoria contínua da qualidade buscam a eficácia e a eficiência, de forma a minimizar custos e a otimizar a produção. A minimização dos custos da falta de qualidade está directamente relacionada com a redução de desperdícios, os quais têm impacto imediato na redução

dos custos de produção e encontram-se indirectamente relacionados com o aumento de proveitos. Os produtos com mais qualidade, efectivamente, proporcionam mais lucro, devido ao aumento da margem bruta (Lopes e Capricho, 2007).

Na perspectiva da *American Society for Quality Control* – ASQC (1986), hoje intitulada ASQ – *American Society for Quality*, a principal meta de um Sistema de Custos da Qualidade é facilitar os esforços de melhoria da qualidade, que resultarão na operacionalização das oportunidades de redução de custos. As premissas estratégicas para a utilização plena do Sistema de Custos da Qualidade regulam-se por três pilares: para cada falha, sempre haverá uma causa; as causas são evitáveis; e a prevenção é sempre mais barata (Robles Jr., 2003).

Com base nessas premissas, a ASQC (1986), segundo Robles Jr. (2003) recomenda as seguintes estratégias na utilização do sistema de custos da qualidade:

1. Atacar directamente os custos das falhas, para inverter a sua tendência, estabelecendo como objectivo a sua eliminação;
2. Os investimentos devem ser direccionados para prevenção correcta, ou seja, aquela que proporcionará melhorias mais significativas. E para tal é recomendável a análise tipo *Pareto*, se bem que há melhorias de qualidade não representativas em termos monetários, mas que envolvem e desgastam sensivelmente o pessoal operacional;
3. De acordo com os resultados alcançados em (1) e (2), as actividades de avaliação devem ser descontinuadas e, conseqüentemente, haverá redução nos custos de avaliação;
4. A avaliação contínua dessa sistemática proporcionará a oportunidade de se redireccionarem os esforços para a prevenção, com o objectivo de conseguir melhorias no futuro.

Robles Jr. (2003) defende que o sistema de custos da qualidade pode fornecer uma série de informações para a gestão, principalmente em forma de relatórios padronizados para toda a empresa. Afirma que os relatórios de custos da qualidade devem ser adequados às necessidades dos utilizadores, devem ser flexíveis para acompanhar a dinâmica operacional do segmento a que se destinam e alguns são válidos apenas enquanto persistir o problema que constitui o seu objecto, devendo ser suprimidos quando o problema deixar de existir.

Também Feigenbaum (1994) refere que a estrutura dos relatórios de custos da qualidade deve ser a mais adequada às necessidades de informação para a gestão das empresas. Recomenda a utilização, no mínimo, de três bases de relação dos custos da qualidade com outros indicadores, tendo em consideração os produtos e o tipo de produção. Por seu lado, Shank e Govindarajan (1997) apontam duas grandes

vantagens na utilização de indicadores não financeiros: podem ser calculados em tempo quase real e, consequentemente, as medidas correctivas também podem ser implementadas muito mais cedo.

A apresentação dos custos da qualidade nos relatórios de gestão específicos, apenas em valores absolutos, monetários ou não monetários, é insuficiente para a tomada de decisões, sendo necessária a utilização de bases de relação com outros indicadores. Ganhão (2001), *apud* Lopes e Capricho (2007), referem que o apuramento dos custos da qualidade nem sempre pode ser feito de forma rigorosa. E para tal é importante definir um sistema que permita estimar e medir os custos da não qualidade, planeados ou não planeados, situando-os em determinada ordem de grandeza, para poder evidenciar a importância deste problema, em linha com as práticas recomendadas por Juran e Gryna (1991) e Feigenbaum (1994). Este último, fortemente orientado para os aspectos financeiros dos custos da qualidade, enfatiza que, mesmo não existindo uma base de comparação perfeita, cada empresa deve optar pelas mais adequadas às suas especificidades (António e Teixeira, 2007). Na escolha das bases de comparação dos custos da qualidade com outros dados da empresa, esta deve considerar na opção, entre outros factores, a sensibilidade às variações da produção, as possíveis alterações causadas pela mecanização e pelos baixos custos da mão-de-obra que daí resultam, a consistência ante as flutuações das vendas e a sensibilidade às variações dos preços das matérias-primas (Feigenbaum, 1994, *apud* Sellés e Carbonell, 2002)

Juran e Gryna (1991) referem que é melhor começar com várias bases e depois, à medida que a gestão se vá familiarizando com os relatórios, manter apenas as mais significativas. Apontam como possíveis bases de medição dos custos da qualidade as horas de mão-de-obra directa; o custo da mão-de-obra directa; o custo padrão; o valor acrescentado; o valor das vendas; e as unidades produzidas.

A este respeito, Calderón e Novas (2009) apresentam uma bateria de rácios, financeiros e não financeiros, elaborada a partir de Camaleño (2006), designadamente, o peso de cada componente dos custos da qualidade nos custos totais da qualidade, as percentagens dos custos totais da qualidade em relação a outros indicadores da empresa e outros rácios relacionados com a qualidade. E sugerem ainda a necessidade de rácios adaptados especialmente para dar resposta a necessidades de informação de sectores específicos.

Segundo a AECA (2003), um importante instrumento de análise dos custos da qualidade é a comparação entre a previsão e a realização, por cada tipo de custos de qualidade. Quando o sistema de custos da qualidade já funciona há um ano em toda a empresa, pode ter chegado o momento de fazer um orçamento para cada categoria de custos da qualidade. Deste modo, uma vez quantificados os custos reais, será possível compará-los com os custos previstos ou orçamentados. O controlo e análise dos desvios é uma das formas mais eficientes de começar a reduzi-los.

Sakurai (1997), *apud* Souza e Collaziol (2006), ao defender a utilidade de um plano orçamental para os custos da qualidade, enfatiza que quando a empresa deseja estabelecer uma meta efectiva para controlar a actividade da gestão, os custos de prevenção e avaliação são bons indicadores para a avaliação do desempenho.

Ainda segundo a AECA (2003), outra possibilidade é a repartição do orçamento dos custos de obtenção da qualidade e de falhas, por centros de responsabilidade, tanto a nível de estimativas como a nível do realizado. Deste modo, os custos com a obtenção da qualidade e os custos de falhas passariam a ser um elemento mais de informação, controlo, motivação e coordenação destas unidades.

Para Robles Jr. (2003), a medição da qualidade pelos custos facilita também a elaboração do orçamento dos custos da qualidade, permitindo a adequada afectação de recursos, visando, ou não, uma provável redução de custos. Carvalho *et al.* (2006) afirmam que a quantificação dos custos da qualidade permite à organização identificar não apenas as perdas decorrentes dos problemas, mas também quantificar se os investimentos em prevenção têm tido o resultado esperado. Referem ainda que a recolha e análise sistemática dos custos da qualidade, possibilita à organização ter condições de verificar o comportamento destes custos, ao longo do tempo.

Robles Jr. (2003) refere também que a quantificação da qualidade, através dos seus custos, é vista pelos administradores como uma forma de atingir vários objectivos, entre os quais se destacam:

- A avaliação dos programas de qualidade através de quantificações monetárias e não monetárias;
- A possibilidade de fixar objectivos para os programas de qualidade, atribuindo prioridades, através do método *Pareto*, àqueles que possam trazer, de forma mais imediata, melhores resultados para a empresa;
- Conhecer, na realidade, quanto a empresa está perdendo pela falta de qualidade, sensibilizando a gestão para o compromisso de enfrentar o desafio da melhoria da qualidade;
- Conhecer a distribuição dos custos pelas diferentes categorias de custos da qualidade, o que permite direccionar os investimentos de acordo com os projectos de melhoria da qualidade.

Crosby (1994), *apud* Robles Jr. (2003), afirma que a única medida válida para a qualidade é o preço da não conformidade, que corresponde ao cálculo e à informação do valor da perda. Ou seja, é o gasto decorrente de não ter feito bem à primeira vez. Partindo da definição da qualidade de Crosby (1979), *apud* Robles Jr. (2003:113), segundo o qual «qualidade é conformidade com os requisitos», entende-se melhor a medida da qualidade que, para o autor, é sintetizada no preço da não-

-conformidade com os requisitos. É de salientar que uma das catorze etapas de Crosby é a avaliação do custo da qualidade. Ainda segundo Crosby (1979), a finalidade de calcular o custo da qualidade consiste em proporcionar uma base de cálculo para se verificar a melhoria da qualidade.

Todavia, segundo Robles Jr. (2003), as informações de custos da qualidade por si só não levam a uma melhoria da qualidade. Porém, tais informações devem ser analisadas por parte da gestão de topo, para que, consequentemente, possa determinar acções para a melhoria da qualidade. Por estas razões, este autor realça que o departamento de controlo deve zelar pela «qualidade» das informações sobre custos da qualidade, pois custos importantes podem ser omitidos nos relatórios respectivos, enquanto outros podem ser incluídos impropriamente.

A medição e análise dos custos da qualidade podem levar ao estabelecimento de projectos de melhoria. Esses projectos devem ter como resultado a melhoria do processo e a viabilidade económica. A melhoria do processo significa que o projecto a ser realizado leva o processo estudado a um nível melhor de desempenho, seja da qualidade ou da produtividade. Porém, esta viabilidade é necessária, mas não é suficiente. Sendo assim, é preciso viabilidade económica. Significa isto que o investimento apenas é viável se remunerar adequadamente o capital investido. Para analisar a viabilidade económica de um projecto de investimento podem utilizar-se vários critérios que podem ser divididos em dois grupos (Carvalho *et al.* 2006):

1. Critérios científicos (levam em conta a variação do valor monetário no tempo e consideram todos os valores dos fluxos de caixa dos projectos de investimento): valor actual líquido; valor futuro; taxa interna de rendibilidade e relação custo/benefício;
2. Critérios empíricos (não consideram a variação do valor no tempo ou desprezam parte dos valores dos fluxos de caixa, ou ambos). Um exemplo é o prazo de recuperação do investimento.

Entendimento semelhante tem a AECA (2003), afirmando que ao decidir sobre a conveniência de uma determinada acção de qualidade, o mesmo é dizer investir em prevenção e/ou avaliação, podem ser utilizadas técnicas como a análise custo-benefício; o prazo de recuperação do investimento; e a taxa interna de rendibilidade.

Esta mesma fonte alerta para uma limitação destas técnicas, as quais devem ser utilizadas apenas como uma ajuda para a decisão, uma vez que só têm em conta o que é quantificável e, no que respeita à qualidade, existem muitos aspectos de difícil quantificação como, aliás, refere Pires (2007), a propósito das vantagens globais da qualidade.

3. Opções metodológicas

■ Problemática em estudo e objectivo

O objectivo central da investigação assenta numa análise empírica da prática empresarial, relativamente ao planeamento e controlo dos custos da qualidade, nas empresas portuguesas certificadas, segundo um referencial ISO (*International Organization for Standardization*), e, especificamente, pretende-se:

1. Verificar se as empresas referidas adoptam no planeamento e controlo dos custos da qualidade os procedimentos recomendados, tanto no contexto da norma portuguesa, NP 4239:1994 – Bases para a quantificação dos custos da qualidade (IPQ, 1994), como nas publicações e obras de outros autores de referência (e. g. Juran e Gryna, 1991; Crosby, 1994; Feigenbaum, 1994), no que respeita à sua classificação, quantificação e análise.
2. Averiguar se as empresas em estudo elaboram relatórios de gestão dos custos da qualidade e têm efectivas práticas de controlo, que permitam medir o retorno dos investimentos efectuados em qualidade.
3. Avaliar em que medida os relatórios de gestão contribuem para o planeamento e controlo dos custos da qualidade e permitem a sua análise.

■ Caracterização e selecção da amostra

A amostra utilizada neste trabalho foi seleccionada a partir de uma população acessível constituída por 4512 empresas, a exercer actividade em Portugal, com pelo menos um sistema de gestão da qualidade certificado segundo um dos referenciais ISO. A amostra foi retirada do Anuário Certificação & Qualidade 2008 (Mota *et al.*, 2008).

Para dar maior consistência aos elementos da população acessível, excluíram-se as sociedades financeiras, os organismos e empresas públicas, as cooperativas, as associações e outras organizações com firma ou denominação incompatível com empresa não financeira. Deste modo, não sendo tomada em consideração a dimensão nem o sector de actividade, a referida população englobou um conjunto muito alargado de empresas, das mais variadas dimensões, a operar nos mais diversos sectores de actividade.

Com vista a obter maior representatividade, para seleccionar a amostra recorreu-se ao método de amostragem aleatória estratificada e sistemática. A população acessível foi dividida por cada um dos distritos de Portugal Continental e regiões autónomas da Madeira e dos Açores. Seguidamente, seleccionou-se uma empresa de 4 em 4 na listagem apresentada no Anuário Certificação & Qualidade 2008 (Mota,

et al., 2008), com início na primeira de cada distrito/região autónoma, excluindo as entidades acima referidas.

Obteve-se assim uma amostra de 25% das empresas certificadas por cada distrito e região autónoma, equivalente a 1131 empresas (representando 25,06% da população acessível), às quais foi dirigido o instrumento de recolha de dados (ver Quadro 1).

Quadro 1 – Selecção da amostra

	População			Amostra (25% Total distrito)
	Distrito	Nº de entidades Certificadas		
		N.º	%	
1	Aveiro	505	11,19%	126
2	Beja	20	0,44%	5
3	Braga	434	9,62%	109
4	Bragança	28	0,62%	7
5	Castelo Branco	56	1,24%	14
6	Coimbra	190	4,21%	48
7	Évora	32	0,71%	8
8	Faro	88	1,95%	22
9	Guarda	39	0,86%	10
10	Leiria	326	7,22%	82
11	Lisboa	1155	25,59%	289
12	Portalegre	21	0,47%	5
13	Porto	872	19,32%	218
14	Santarém	179	3,97%	45
15	Setúbal	185	4,10%	47
16	Viana do Castelo	76	1,68%	19
17	Vila Real	42	0,93%	11
18	Viseu	108	2,39%	27
19	R. A. Açores	72	1,60%	18
20	R. A. Madeira	85	1,88%	21
	TOTAL	4512	100,00%	1131

Obteve-se assim uma amostra de 25% das empresas certificadas por cada distrito e região autónoma, equivalente a 1131 empresas (representando 25,06% da população acessível), às quais foi dirigido o instrumento de recolha de dados. Do total de questionários enviados (1131) obtiveram-se 154 respostas, o que corresponde a uma taxa de 13,6%.

■ Variáveis

Este trabalho de investigação referente ao planeamento e controlo dos custos da qualidade, dirigida às empresas portuguesas certificadas segundo um dos referenciais ISO, debruçou-se essencialmente sobre 7 variáveis, agrupadas em 4 grupos (classificação, orçamentação, quantificação, análise e relatórios de gestão dos custos da qualidade) (ver Figura 3):

- V₁ – Identificação dos custos da qualidade nos relatórios de gestão;
- V₂ – Elaboração de relatórios específicos de custos da qualidade;
- V₃ – Elaboração de planos orçamentais dos custos da qualidade;
- V₄ – Análise do desempenho real dos custos da qualidade;
- V₅ – Controlo dos investimentos em qualidade;
- V₆ – Análise dos custos da qualidade por categoria;
- V₇ – Utilização de indicadores de falta de qualidade.

A forma de medir os custos da qualidade depende do modelo de classificação que se pretende adoptar (Souza e Collaziol, 2006). Neste estudo, acolheu-se o modelo PAF – Prevenção, Avaliação e Falhas, por ser o mais comum e o adoptado pela norma portuguesa NP 4239:1994 (IPQ, 1994). Para a gestão dos custos da qualidade, estes são classificados de diferentes formas por diferentes autores (Carvalho *et al.*, 2006), sendo agrupados em categorias que se relacionam entre si. A aplicação de recursos numa categoria acarreta variações no montante de custos de outra (Robles Jr., 2003).

Quanto à orçamentação, Lopes e Capricho (2007: 48) referem que «Juran coloca a ênfase no controlo estatístico da qualidade e no controlo dos custos como parte integrante do sistema de gestão orçamental», considerando assim o «sistema integrado de gestão orçamental da qualidade» para orçamentar os custos. Finalmente, a quantificação e análise dos custos da qualidade (controlo) visam evitar a ocorrência de desvios graves (Robles Jr., 2003) que comprometam o objectivo de qualquer sistema de custos da qualidade. Nesse sentido, pretende-se encontrar o nível de qualidade que minimize os custos totais da qualidade total, garantindo a satisfação das necessidades dos clientes (Juran e Gryna, 1991; AECA, 2003; Robles Jr., 2003; Carvalho *et al.* 2006; Villar e López, 2007).

Figura 3 – Variáveis em estudo



■ Instrumento e análise dos dados

A recolha da informação decorreu entre os meses de Junho e Julho de 2009 e desenvolveu-se através de um inquérito, consubstanciado num questionário formado essencialmente por perguntas fechadas, enviado por via postal às empresas seleccionadas, endereçado ao responsável pela gestão do sistema da qualidade. O questionário foi estruturado em três grupos: o primeiro destinado à identificação do perfil do respondente; o segundo destinado à caracterização geral da empresa; o terceiro destinado à identificação dos procedimentos adoptados no planeamento e controlo dos custos da qualidade.

Metodologicamente, o questionário foi elaborado de acordo com os objectivos do estudo. Antes da sua aplicação definitiva, e de acordo com Lakatos e Marconi (1991), o questionário foi submetido a um pré-teste, aplicado a seis respondentes com o perfil desejado pela pesquisa, cujas empresas não compõem a amostra utilizada no estudo.

Quanto ao conteúdo, e considerando os objectivos da pesquisa, os questionários foram elaborados com base nos estudos de Crosby (1994), Feigenbaum (1994), Tatikonda e Tatikonda (1996) e Souza e Collaziol (2006).

Para descrever e sintetizar as características dos dados que pertencem ao conjunto da amostra, utilizaram-se as técnicas de estatística descritiva, com o *Software* SPSS (versão 16.0), mediante a quantificação das frequências e da participação

relativa expressa em percentagem; realizou-se um cruzamento de variáveis e fizeram-se testes de independência (*Pearson Chi-Square*) entre as variáveis em estudo. Além dessa exposição quantitativa, os dados foram submetidos a uma análise complementar e de natureza qualitativa.

4. Análise dos resultados obtidos

Tendo por base as respostas obtidas, extrai-se que os respondentes se dividem, de forma relativamente equilibrada, entre o género feminino (80 – 52,3%) e o género masculino (73 – 47,7%), sendo maioritariamente indivíduos licenciados (107 – 69,5%). Quanto à forma jurídica das empresas em estudo, os respondentes são indivíduos que, na sua maioria, integram sociedades anónimas (92 – 59,7%). Por outro lado, e de acordo com a estrutura empresarial portuguesa (IAPMEI, 2008), a grande maioria das entidades participantes neste estudo são pequenas e médias empresas essencialmente da indústria transformadora (70 – 45,5%), o que certamente influenciou as respostas obtidas quanto ao planeamento e controlo dos custos da qualidade.

4.1. Análise descritiva

Relativamente aos procedimentos adoptados no planeamento e controlo dos custos da qualidade, constatou-se que a maioria das empresas participantes (88% – 132) que dispõem de um sistema de gestão da qualidade certificado, segundo um dos referenciais ISO, adopta ferramentas/programas de gestão da qualidade e 12% (18) não as usam. Do total de inquiridos, 4 indivíduos não responderam à questão. Por outro lado, verifica-se que as empresas respondentes utilizam mais do que uma ferramentas/programas de gestão da qualidade. Depois de analisar separadamente cada opção de resposta, conclui-se que as ferramentas mais utilizadas pelas empresas são os fluxogramas (76,5%), seguindo-se o PDCA (59,1%) e o Diagrama de Pareto (31,8%) (ver Tabela 1), o que vai de encontro às recomendações de Juran e Gryna (1991) e Feigenbaum (1994), que referem que essas três ferramentas/programas de gestão da qualidade são as mais adequadas para divulgar/analisarem as decisões tomadas, decorrentes da filosofia da gestão da qualidade.

Tabela 1 – Ferramentas/Programas de gestão da qualidade

PDCA	Seis Sigma	5S's	Brainstorming	Diagrama de Pareto	Fluxogramas	Histogramas	Diagrama Ishikawa	Outra
78	5	8	39	42	101	32	17	10
59,1%	3,8%	6,1%	29,5%	31,8%	76,5%	24,2%	12,9%	7,6%

Das 18 empresas que declararam não adoptar nenhuma ferramenta/programa de gestão da qualidade, 4 (22,2%) não indicaram nenhuma razão, mas a grande maioria referiu os seguintes motivos: 5 desconhecem os benefícios (27,8%); 4 não detectam vantagens (22,2%); 3 referiram falta de meios (16,7%); e 2 (11,1%) indicaram outro motivo, não o especificando.

Quanto à classificação dos custos da qualidade por categoria, tanto separados em prevenção, avaliação, falhas internas e falhas externas, como agregados em custos de controlo e custos de falhas no controlo, constata-se que 74 empresas (49%) classificam os custos da qualidade no seu dia-a-dia, enquanto 51% (77) não o fazem. Este facto evidencia, mais uma vez, uma baixa aderência, por parte das empresas respondentes, às recomendações efectuadas por autores como Juran e Gryna (1991), Crosby (1994) e Feijenbaum (1994), no sentido de que os custos da qualidade devem ser objecto de recolha e análise periódica. Das empresas que não classificam os custos da qualidade por categoria (77 – 51%), 12 (15,6%) não indicaram o motivo e as restantes (65 – 84,4%) identificaram os seguintes motivos: 26 responderam ter falta de meios (33,8%); 18 desconhecem os benefícios (23,4%); 16 não encontram vantagens (20,8%); e 5 (6,5%) referiram outro motivo, não o classificando.

Em relação à adopção de planos orçamentais, constatou-se que somente 28,5% (43) das empresas adoptam esses planos. A grande maioria (108 empresas – 71,5%) não elabora orçamento dos custos da qualidade. Também aqui se nota uma diminuta adesão, por parte das empresas respondentes, ao que Sakurai (1997) advoga, quando defende a utilidade do orçamento dos custos da qualidade, porquanto o nível dos custos de prevenção e avaliação constituem bons indicadores para avaliação do desempenho. Quanto às formas utilizadas na elaboração dos planos orçamentais de custos da qualidade, verifica-se que a mais utilizada é a da previsão orçamental informal (apenas estimativas) dos custos da qualidade (22 empresas – 51,2%); seguida da previsão orçamental exclusivamente pelo valor total (13 –

30,2%); e da previsão orçamental formal segregada em Custos de Obtenção da Qualidade e Custos da Falta de Qualidade (8 – 18,6%). 1 (2,3%) empresa referiu outra forma para a orçamentação dos custos da qualidade, não a descrevendo. Das empresas que não elaboram planos orçamentais dos custos da qualidade (108 – 71,5%), 27 (25%) não identificaram o motivo. As restantes (81 – 75%) identificaram os seguintes motivos: 30 não detectam vantagens (27,8%); 28 afirmaram falta de meios (25,9%); e 19 desconhecem os benefícios (17,6%). 4 empresas (3,7%) referiram outro motivo, não o identificando.

Relativamente à análise do desempenho real dos custos da qualidade, constatou-se que somente 30,8% (45) das empresas o fazem. A maioria (101 empresas – 69,2%) não realiza análise do desempenho em matéria de custos da qualidade. Não responderam a esta questão 8 inquiridos. Quanto às formas utilizadas para a análise desse desempenho, verifica-se que 40 (88,9%) das empresas respondentes efectuam uma avaliação em relação aos períodos anteriores; 13 (28,9%) fazem uma avaliação formal do Custo Real vs Orçamentado. Somente 1 empresa (2,2%) referiu utilizar outro tipo de análise, não o especificando. Das empresas que não fazem análise do desempenho dos custos da qualidade (101 – 69,2%), 21 (20,8%) não identificaram o motivo, mas as restantes (80 – 79,2%) declararam as seguintes razões: 28, por falta de meios (27,7%); 27, por não identificarem vantagens (26,7%); 20 por desconhecimento dos benefícios (19,8%); e 5 (5%) referiram outro motivo para não fazerem a análise do desempenho real dos custos da qualidade, não o descrevendo.

Em relação à temática do relacionamento entre os custos da qualidade e outros dados das empresas, apenas 39,9% (59) das empresas respondentes o fazem, isto é, comparam os custos da qualidade com outros indicadores ou grandezas. Porém, a maioria (89 empresas – 60,1%) não utiliza qualquer base de relação. Não responderam a esta questão 6 empresas. A Tabela 2 apresenta os parâmetros de representatividade para a quantificação percentual dos custos da qualidade. Observa-se que as empresas respondentes identificaram o volume de negócios (62,1%) e os custos totais (39,7%) como os principais parâmetros para quantificação percentual dos custos da qualidade.

Tabela 2 – Parâmetros para quantificação percentual dos custos da qualidade

Valor acrescentado	Custo total da produção	Custos totais	Volume de negócios	Outra
12	15	23	36	1
20,7%	25,9%	39,7%	62,1%	1,7%

Das empresas que não utilizam bases de relação dos custos da qualidade com outros dados (89 empresas – 60,1%), 18 (20,2%) empresas não indicaram o motivo, mas as restantes (71 – 79,8%) referem os seguintes motivos: 25 não encontram vantagens (28,1%); 24 desconhecem os benefícios (27%); 18 declararam falta de meios (20,2%); e 4 (4,5%) empresas indicaram outro motivo para não utilizarem bases para a quantificação percentual dos custos da qualidade, não o especificando.

Quanto ao controlo dos investimentos efectuados em qualidade, somente 26% (39) das empresas respondentes fazem esse controlo, enquanto a maioria (111 empresas – 74%) não o faz. 4 inquiridos não responderam a esta questão. As empresas que controlam os investimentos em qualidade utilizam os seguintes itens na quantificação do retorno: relação custo/benefício (23 – 62,2%); valor actual líquido (9 – 24,3%); prazo de recuperação do investimento (7 – 18,9%); taxa interna de rentabilidade (3 – 8,1%); e 1 (2,7%) empresa referiu outro item, não o identificando. Em relação aos fundamentos para não controlarem os investimentos efectuados em qualidade, 42 (37,8%) empresas não o fazem por não tirarem vantagens; 20 (18%) por desconhecerem os benefícios; 18 (16,2%) por falta de meios; e 7 (6,3%) por outro motivo, não o especificando. 24 (21,6%) empresas não identificaram o motivo para não fazerem o controlo de tais investimentos (ver Tabela 3).

Tabela 3 – Motivos para não controlar os investimentos em qualidade

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	Falta de meios	18	16,2	20,7	20,7
	Não há vantagem	42	37,8	48,3	69,0
	Desconhece os benefícios	20	18,0	23,0	92,0
	Outra	7	6,3	8,0	100,0
	Total	87	78,4	100,0	
Missing	System	24	21,6		
Total		111	100,0		

Conforme evidenciado na tabela 3, a maioria das empresas não encontra vantagens no controlo dos investimentos em qualidade, enquanto outra parte, muito significativa, não respondeu à questão.

A identificação explícita e isolada dos custos da qualidade nos relatórios de gestão também não é prática corrente, conforme demonstram os dados obtidos junto das empresas respondentes. Assim, verifica-se que 42 (27,3%) empresas identifi-

cam explícita e isoladamente os custos da qualidade nos relatórios de gestão, enquanto a maioria (105 – 68,2%) não adopta qualquer modelo de classificação, como recomendam, nomeadamente Juran (1979), Feigenbaum (1994) e Crosby (1994).

4.2. Cruzamento de variáveis

Para avaliar em que medida os relatórios de gestão permitem a análise e contribuem para o planeamento e controlo dos custos da qualidade, a partir desta análise prévia dos dados e dos resultados obtidos, foram considerados dez pares de variáveis relativamente às quais se procura averiguar possíveis relações de dependência. Inicialmente, foi realizado um cruzamento entre os pares de variáveis, todas nominais e com duas categorias (Sim e Não), correspondendo portanto a variáveis dicotómicas.

O primeiro par de variáveis a examinar considera a possível relação entre identificação explícita e isolada dos custos da qualidade nos relatórios de gestão e a elaboração de relatórios específicos de custos da qualidade. Em concreto, pretende-se averiguar se o facto de as empresas elaborarem relatórios específicos dos custos da qualidade justifica de alguma forma o facto de as mesmas procederem à identificação explícita e isolada dos custos da qualidade nos relatórios de gestão.

A partir dos resultados obtidos observa-se que, das 145 empresas consideradas na análise, 77 (53,1%) elaboram relatórios específicos de custos da qualidade. Contudo, apenas 49,1% destas procedem também à identificação explícita e isolada dos custos da qualidade nos relatórios de gestão. No entanto, apenas 4,4% das empresas que não elaboram relatórios específicos de custos da qualidade procedem à identificação explícita e isolada dos mesmos nos relatórios de gestão – o mesmo é dizer que 95,6% das empresas que não elaboram relatórios específicos de custos da qualidade, não procedem também à sua explicitação nos relatórios de gestão –, e, por outro lado, 92,7% das empresas que identificam explícita e isoladamente os custos da qualidade nos relatórios de gestão, elaboram também relatórios específicos de custos da qualidade.

Considerou-se, num segundo momento, a possível relação entre a elaboração de relatórios específicos de custos da qualidade e a elaboração de planos orçamentais dos custos da qualidade. Os dados obtidos, que incidiram neste caso sobre 148 empresas, mostram que 52,7% das empresas elaboram relatórios específicos de custos da qualidade, sendo que destas 44,9% elaboram também planos orçamentais dos custos da qualidade. Por outro lado, 81,4% das empresas que elaboram planos orçamentais dos custos da qualidade, elaboram também relatórios específicos de

custos da qualidade. Por fim, 88,6% das 70 empresas que não elaboram relatórios específicos de custos da qualidade, não elaboram também planos orçamentais de custos da qualidade. Deste modo, é admissível considerar a existência de uma relação entre ambas as variáveis.

Foi também analisada a relação entre a elaboração de planos orçamentais dos custos da qualidade e a identificação explícita e isolada dos custos da qualidade nos relatórios de gestão. Os resultados mostram que a maioria (52,7%) das empresas que elaboram planos orçamentais dos custos da qualidade não identifica, de forma explícita e isolada, os custos da qualidade nos relatórios de gestão. Por outro lado, 51,2% das empresas que identificam de forma explícita e isolada os custos da qualidade nos relatórios de gestão, não elaboram planos orçamentais dos custos da qualidade. Por fim, uma elevada percentagem de empresas que não elaboram planos orçamentais dos custos da qualidade, não identifica também, de forma explícita e isolada, os custos da qualidade nos relatórios de gestão. Estão nestas condições 56,3% do total de empresas, correspondendo a percentagens próximas dos 80% dentro das respectivas categorias.

Procedeu-se em seguida ao cruzamento das variáveis relativas à elaboração de relatórios específicos dos custos da qualidade e à identificação explícita e isolada dos custos da qualidade nos relatórios de gestão com a variável relativa à análise do desempenho real dos custos da qualidade. Uma primeira análise dos dados dá conta de um elevado número de empresas que não procede à análise do desempenho real dos custos da qualidade, independentemente da elaboração de relatórios específicos dos custos da qualidade. Encontram-se nestas condições 100 empresas, correspondendo a 69% das 145 empresas consideradas na análise. Por outro lado, 53,1% das empresas elaboram relatórios específicos dos custos da qualidade, independentemente de procederem à análise do desempenho real dos custos da qualidade. Do processo conclui-se também que 51,9% das empresas consideradas na análise elaboram relatórios específicos dos custos da qualidade e, em simultâneo, procedem à análise do desempenho real dos custos da qualidade. Por outro lado, 92,6% das empresas que não elaboram relatórios específicos dos custos da qualidade, não procedem também à análise do desempenho real dos custos da qualidade.

Já no que respeita às relações entre a identificação explícita e isolada dos custos da qualidade nos relatórios de gestão e a análise do desempenho real dos custos da qualidade, os resultados mostram que 15,7% das 140 empresas consideradas na análise realizam ambas as acções, ao passo que 57,1% não realizam nenhuma. De entre as empresas que identificam de forma explícita e isolada os custos da qualidade nos relatórios de gestão, 56,4% efectuam também a análise do desempenho real dos custos da qualidade, enquanto que de entre as que realizam este tipo de

análise, 51,2% efectuam também a identificação explícita e isolada dos custos da qualidade nos relatórios de gestão.

Em seguida, procurou-se averiguar possíveis relações entre o controlo dos investimentos em qualidade e a elaboração de planos orçamentais dos custos da qualidade. Em concreto, analisou-se se o facto de as empresas controlarem (ou não) separadamente os investimentos em qualidade está de alguma forma relacionado (ou não) com a elaboração de planos orçamentais dos custos da qualidade. Do cruzamento das variáveis decorre que 65,8% das empresas que controlam separadamente os investimentos em qualidade elaboraram também planos orçamentais dos custos da qualidade, e que 84,5% das empresas que não controlam separadamente os investimentos em qualidade não elaboraram também planos orçamentais dos custos da qualidade, correspondendo neste caso a 62,8% do total de 148 empresas consideradas na análise.

Considerando as relações entre o controlo dos investimentos em qualidade separadamente dos restantes e a análise do desempenho real dos custos da qualidade, a partir dos dados obtidos conclui-se que independentemente do controlo separado dos investimentos em qualidade, 69,4% das empresas consideradas na análise (144) não efectuam qualquer tipo de análise real direccionada para os custos da qualidade. A percentagem destas é também sempre superior, seja no caso das empresas que analisam os investimentos separadamente, seja no caso das que não o fazem.

Considerando o cruzamento das variáveis relativas à elaboração de planos orçamentais dos custos da qualidade e a realização de análises do desempenho real dos custos da qualidade, 18,6% das empresas consideradas na análise (145) aplicam ambas as metodologias em simultâneo, ao passo que 58,6% não aplicam qualquer das metodologias referidas. De entre as empresas que elaboram planos orçamentais dos custos da qualidade, 64,3% efectuam também análises do desempenho real dos custos da qualidade, ao passo que dentro do grupo das empresas que efectuam análises do desempenho real dos custos da qualidade, 60% elaboram também planos orçamentais dos custos da qualidade.

Outra das relações consideradas foi a relativa à identificação dos custos da qualidade por categoria e à elaboração de planos orçamentais dos custos da qualidade. Na identificação dos custos da qualidade por categoria pode considerar-se a classificação que atende à separação dos mesmos em custos de prevenção, de avaliação, de falhas internas e de falhas externas, assim como à agregação dos mesmos em custos de controlo (custos da qualidade) e em custos de falhas no controlo (custos de não qualidade). Contudo, na análise realizada considerou-se apenas o facto de as empresas procederem ou não à identificação dos custos da qualidade por categoria, não distinguindo entre as mesmas. Os resultados obtidos mostram que 45,9%

das empresas que identificam os custos da qualidade por categoria procedem também à elaboração de planos orçamentais dos custos da qualidade. De outro modo, 81% das empresas que elaboram planos dos custos da qualidade, procedem também à identificação dos custos da qualidade por categoria. Em consonância com os resultados anteriores, é elevado o número de empresas que não elaboram planos orçamentais dos custos da qualidade, ascendendo neste caso a 72% das empresas consideradas na análise (150), das quais 63% não procedem também à identificação dos custos da qualidade por categoria. Relevante também é a percentagem de empresas que identificam os custos da qualidade por categoria, embora não elaborem planos orçamentais dos custos da qualidade (26,7% do total).

Por fim, procedeu-se ao cruzamento da informação relativa à análise do desempenho real dos custos da qualidade e à utilização de indicadores de falta de qualidade. A partir dos dados obtidos infere-se a existência de rotinas em termos de utilização de indicadores de falta de qualidade por parte das empresas inquiridas (64,8% do total), se bem que destas apenas 39,4% procedam à análise do desempenho real dos custos da qualidade. No entanto, uma percentagem muito elevada (84,1%) das empresas que realiza análises do desempenho real dos custos da qualidade, utiliza também indicadores de falta de qualidade, o que deixa em aberto a hipótese de importantes complementaridades entre ambas as metodologias. Contudo, em termos globais, em apenas um quarto das empresas é identificável a realização de análises do desempenho real dos custos da qualidade em complemento com a utilização de indicadores de falta de qualidade, enquanto em cerca de 30% das empresas não é identificável o emprego de qualquer das duas metodologias. Cerca de 40% das empresas utilizam indicadores de falta de qualidade, apesar de não realizarem análises do desempenho real dos custos da qualidade.

4.3. Testes de independência (*Pearson Chi-Square*)

Assumindo um $\alpha = 0,05$, realizou-se uma análise às relações de independência/dependência entre as variáveis, com recurso ao teste do Qui-Quadrado de Pearson, considerando as seguintes hipóteses:

H0: As variáveis são independentes, *i.e.*, não existe relação entre as variáveis.

H1: As variáveis não são independentes, *i.e.*, existe relação entre as variáveis.

Os resultados obtidos apontam para a rejeição da hipótese nula, isto é, a rejeição da hipótese de independência entre as variáveis, para qualquer uma das dez relações consideradas (pares de variáveis relativamente às quais se procurava averiguar possíveis relações de dependência). O Quadro 2 resume os resultados do teste

do Qui-Quadrado, bem como as decisões tomadas em conformidade com os mesmos.

Quadro 2 – Resumo das relações de independência/dependência entre as variáveis (Teste do Qui-Quadrado; $\alpha = 0,05$)

Relação de independência/dependência	Resultado	Decisão
Identificação dos custos da qualidade nos relatórios de gestão vs elaboração de relatórios específicos de custos da qualidade	$\chi^2(1) = 35,958$ Sig. = 0,000	Rejeitar H_0
Elaboração de planos orçamentais dos custos da qualidade vs elaboração de relatórios específicos de custos da qualidade	$\chi^2(1) = 20,018$ Sig. = 0,000	Rejeitar H_0
Elaboração de planos orçamentais dos custos da qualidade vs Identificação dos custos da qualidade nos relatórios de gestão	$\chi^2(1) = 10,674$ Sig. = 0,001	Rejeitar H_0
Elaboração de relatórios específicos dos custos da qualidade vs análise do desempenho real dos custos da qualidade	$\chi^2(1) = 33,553$ Sig. = 0,000	Rejeitar H_0
Identificação dos custos da qualidade nos relatórios de gestão vs análise do desempenho real dos custos da qualidade	$\chi^2(1) = 16,773$ Sig. = 0,000	Rejeitar H_0
Controlo dos investimentos em qualidade separadamente vs elaboração de planos orçamentais dos custos da qualidade	$\chi^2(1) = 35,206$ Sig. = 0,000	Rejeitar H_0
Controlo dos investimentos em qualidade separadamente vs análise do desempenho real dos custos da qualidade	$\chi^2(1) = 6,877$ Sig. = 0,009	Rejeitar H_0
Elaboração de planos orçamentais dos custos da qualidade vs análise do desempenho real dos custos da qualidade	$\chi^2(1) = 30,544$ Sig. = 0,000	Rejeitar H_0
Análise dos custos da qualidade por categoria vs elaboração de planos orçamentais dos custos da qualidade	$\chi^2(1) = 23,332$ Sig. = 0,000	Rejeitar H_0
Análise do desempenho real dos custos da qualidade vs utilização de indicadores de falta de qualidade	$\chi^2(1) = 10,280$ Sig. = 0,001	Rejeitar H_0

Em termos globais, a existência de relações de dependência entre os pares de variáveis considerados, significativas dum ponto de vista estatístico, permitem validar as conclusões prévias extraídas a partir da análise da informação resultante do cruzamento das variáveis. Atente-se que a informação obtida «apenas» permite aferir da existência (ou não) de relações de independência/dependência entre as variáveis, não informando quanto à intensidade e sentido das mesmas. A análise realizada foi, entretanto, complementada com um conjunto de medidas de associação (Coeficiente PHI, Coeficiente de contingência – C de Pearson – e Coeficiente V de Cramer) que, em termos gerais, apontam para a existência de associação entre os

pares de variáveis considerados, com valores relativamente elevados e estatisticamente significativos.

4.4. Sinopse

Em síntese, pode afirmar-se que este trabalho realizado junto de empresas portuguesas certificadas, segundo os referenciais das normas ISO, evidencia que, na generalidade, existe por parte dessas organizações um reduzido interesse pela implementação de sistemas formais de planeamento e controlo dos custos da qualidade e pela identificação explícita e isolada dos custos da qualidade nos relatórios de gestão. Idênticas conclusões foram obtidas no estudo de Souza e Collaziol (2006), dado que, nessa investigação, constatou-se uma precária aplicabilidade dos procedimentos dirigidos à classificação e medição dos custos da qualidade nas empresas analisadas, o mesmo acontecendo no tocante à elaboração de relatórios de gestão e ao desenvolvimento de actividades de orçamentação e medição do retorno dos investimentos em qualidade, pois essas organizações valorizaram mais a formalização do processo de certificação dos seus sistemas de gestão da qualidade do que o planeamento e controlo dos custos inerentes.

Assim, a partir dos resultados obtidos neste estudo, salienta-se que a maioria das empresas adopta ferramentas/programas de gestão da qualidade, predominando a utilização de fluxogramas, PDCA e Diagramas de Pareto, em linha com as teorias desenvolvidas por Juran e Gryna (1991) e Feigenbaum (1994). Porém, a maioria das empresas portuguesas certificadas em análise:

1. não identificam os custos da qualidade nos relatórios de gestão;
2. não elaboram relatórios específicos de custos da qualidade;
3. não elaboram planos orçamentais dos custos da qualidade;
4. não efectuam uma análise do desempenho dos custos da qualidade;
5. não controlam os investimentos efectuados em qualidade;
6. não classificam os custos da qualidade por categoria;
7. não utilizam bases de relação dos custos da qualidade com outros indicadores.

Por outro lado, verificou-se que existe relação entre as variáveis em estudo, para qualquer uma das dez relações contempladas, o que significa que existe uma ligação (dependência) entre as variáveis consideradas, validando assim os resultados obtidos e as conclusões retiradas através do cruzamento e análise desses dez pares de variáveis.

Considerando esta informação, e à semelhança das conclusões do estudo de Souza e Collaziol (2006), pode-se concluir que a maioria das empresas participantes

estão mais próximas do entendimento de Deming (1990), segundo o qual as empresas não têm necessidade de quantificar e controlar os custos da qualidade. Em sentido contrário, de acordo as teorias referidas por Juran e Gryna (1991) e Feigenbaum (1994), é importante que as empresas portuguesas certificadas que ainda não quantificam os seus custos da qualidade por categoria, o passem a fazer, para que possam verificar a importância, a distribuição e a evolução temporal das diferentes fontes de custos (Sellés e Carbonell, 2002). Através da análise detalhada dos custos da qualidade, as empresas podem obter um conjunto de informações que lhes permitem empreender e intensificar acções com vista à melhoria da sua produtividade global, conforme refere a NP 4239:1994 (IPQ, 1994). E, conseqüentemente, devem adoptar sistemas formais de planeamento e controlo dos custos da qualidade, de modo a avaliar o desempenho da gestão, como enfatiza Sakurai (1997).

5. Considerações finais

Com a realização deste inquérito pretendeu-se conhecer os procedimentos adoptados no planeamento e controlo dos custos da qualidade nas empresas portuguesas certificadas, bem como verificar se essas organizações elaboram relatórios de gestão, que permitam determinar o retorno financeiro dos investimentos efectuados em qualidade.

No que respeita ao planeamento e controlo dos seus custos da qualidade, a partir da análise de frequências (absolutas e relativas) conclui-se que existe um fraco desempenho das empresas, as quais demonstram pouca sensibilidade para o impacto dos custos da qualidade nos custos totais e, conseqüentemente, para a forma como afectam a competitividade, dado que a maioria das empresas em estudo:

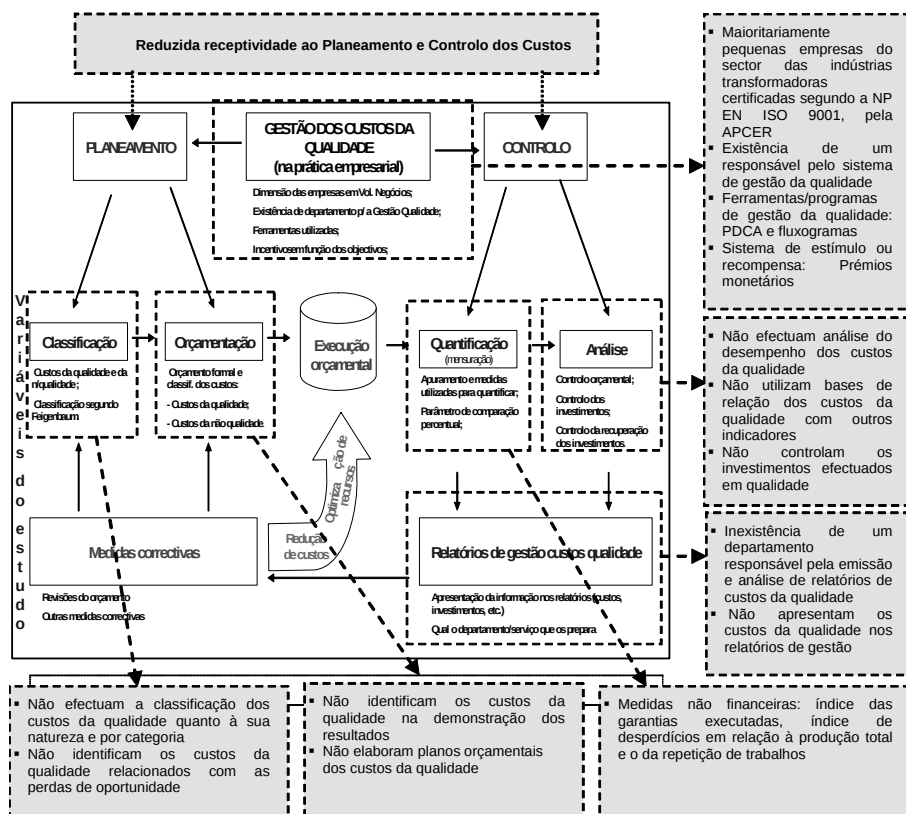
- Não dispõe de um departamento responsável pela emissão e análise de relatórios de custos da qualidade, ou porque não encontram vantagens na criação daquela estrutura ou porque desconhecem os benefícios.
- Não efectuam a classificação dos custos da qualidade quanto à sua natureza, seja para obtenção da qualidade, seja por falta dela. Também não têm por prática a classificação dos custos da qualidade por categoria e não identificam os custos da qualidade relacionados com as perdas de oportunidade.
- Não apresentam os custos da qualidade nos relatórios de gestão, bem como não identificam os custos da qualidade na demonstração dos resultados.

- Não elaboram planos orçamentais dos custos da qualidade.
- Não efectuam análise do desempenho dos custos da qualidade.
- Não utilizam bases de relação dos custos da qualidade com outros indicadores.
- Não controlam os investimentos efectuados em qualidade.

Verificou-se ainda que existe relação entre as variáveis em estudo, para qualquer um dos dez pares de relações seleccionados, o que significa que existe uma ligação (dependência) entre as variáveis consideradas, validando assim os resultados obtidos e as conclusões retiradas através do cruzamento e análise desses dez pares de variáveis.

A Figura 4 apresenta as ilações que se consideram importantes relativamente aos resultados obtidos, junto da maioria das empresas portuguesas certificadas em análise.

Figura 4 – Síntese dos resultados obtidos



Assim, a maioria dos respondentes não orçamenta os seus custos da qualidade, rompendo com Juran (1979) e Sakurai (1997) que defendem a utilidade do orçamento na gestão dos custos da qualidade, enquanto instrumento de planeamento e controlo. O facto de as empresas não elaborarem planos orçamentais de custos da qualidade, também contribui para não efectuarem uma análise do desempenho dos custos da qualidade pela ausência de metas a atingir. Como afirmam Jordan *et al.* (2002), a partir das políticas de médio prazo, a fase de orçamentação inicia-se pela fixação de objectivos a curto prazo. Segundo estes autores, o orçamento é um instrumento de gestão para apoio à administração, no processo de alcançar os objectivos definidos para a empresa, ou seja, um instrumento de decisão e de acção.

No concernente aos parâmetros de representatividade dos custos da qualidade, relativamente a outras grandezas, a parte mais significativa das empresas respondeu que não os utiliza. E quando o fazem, limitam-se a quantificar os custos da qualidade em relação ao volume de negócios e aos custos totais. Esta é também uma vertente onde as empresas não seguem a doutrina expandida pelos especialistas em gestão da qualidade (*e.g.* Juran e Gryna, 1991; Robles Jr., 2003; Feigenbaum, 1994), que afirmam a necessidade de conhecer a representatividade dos custos da qualidade, de acordo com as necessidades da gestão. Realça-se que uma parte significativa das empresas que afirmaram não comparar os custos da qualidade com outras grandezas, quando perguntadas sobre os motivos, referem que não encontram vantagens, que desconhecem os benefícios ou não respondem, o que denota falta de sensibilidade para o impacto dos custos da qualidade na conta de resultados e, consequentemente, na competitividade das empresas.

O controlo dos investimentos em qualidade também não é levado a cabo pela maior parte das empresas participantes neste estudo. Das empresas que não controlam os investimentos em qualidade, uma parte significativa não vê nisso nenhuma vantagem, não conhecem os benefícios ou não responde, o que denota um significativo alheamento dos pontos de vista dos especialistas em gestão da qualidade. O baixo nível de controlo dos investimentos efectuados em qualidade, por parte das empresas respondentes ao inquérito, condiciona a análise das melhorias conseguidas, mesmo através de técnicas mais simples, como sejam a análise de tendências das várias componentes dos custos da qualidade (evolução histórica dos custos da qualidade na própria empresa), a comparação entre os valores orçados e realizados e a análise custo-benefício (AECA, 2003; Robles Jr., 2003; Carvalho *et al.* 2006). Onde, também neste aspecto, as empresas se mostram arredadas dos desenvolvimentos teóricos de autores como Carvalho *et al.* (2006) e Pires (2007), que afirmam a crescente importância dos aspectos económicos da qualidade, face à necessidade de viabilidade económica dos projectos de melhoria, semelhantemente às conclusões obtidas no estudo de Souza e Collaziol (2006).

Dado que a generalidade das empresas portuguesas certificadas também não identificam, explícita e isoladamente, os seus custos da qualidade nos relatórios de gestão, a administração fica impossibilitada de medir a qualidade pelos seus custos e atender de forma mais eficiente a vários objectivos, tais como: identificar as perdas da empresa relacionadas com os custos da má qualidade, facilitar a elaboração do orçamento dos custos da qualidade e aumentar a produtividade por meio da qualidade, entre outros benefícios (Robles Jr., 2003). Também nesta vertente, as empresas não acolhem as recomendações de autores adeptos da gestão dos custos da qualidade, como Feigenbaum (1994) e Juran e Gryna (1991), no sentido de relatarem os seus custos da qualidade, evidenciando os desvios relativamente aos objectivos. Relativamente à apresentação dos custos da qualidade na demonstração dos resultados, a situação é ainda pior, dado que as empresas respondentes não o fazem. E quando o fazem, preferem evidenciá-los de uma forma mais agregada, quer por departamento/divisão/unidade de negócio, quer no resultado operacional, juntamente com os demais custos.

No tocante aos relatórios específicos de custos da qualidade, as empresas que os elaboram preferem fazê-lo tanto trimestralmente como anualmente. Pela positiva, destacando-se o facto de uma significativa parte das empresas apresentarem nos seus relatórios informação não monetária, mais apropriada para medir os aspectos da qualidade cuja quantificação é mais difícil, como sejam reclamações, sugestões, acidentes, entre outros (AECA, 2003).

No entanto, este estudo trata-se apenas de um ensaio, pois nem a cultura de uma organização, nem a resistência que esta poderia constituir a uma possível transformação, se revelam totalmente através de um simples questionário. Por outro lado, o método de investigação por questionário não permite colocar questões adicionais para confirmação das respostas e para mitigar eventual interpretação errónea das questões, por parte dos inquiridos (Fowler, 1993; Marsh, 1982). Neste sentido, não se pode esperar que deste estudo resulte a identificação de todos os problemas/benefícios inerentes à implementação de uma cultura de qualidade baseada nos custos, dado que, na maior parte dos casos, esta só pode ser feita após o início da implementação dos referidos procedimentos e, para alguns deles, apenas depois de ter decorrido um período significativo de tempo.

No entanto, foi útil e interessante identificar os aspectos do funcionamento normal de uma empresa relativamente à implementação de sistemas formais de planeamento e controlo dos custos da qualidade. Por um lado, este exercício não só permitiu obter uma maior percepção da forma como esses aspectos, por vezes menosprezados ou ignorados, dificultam a melhoria da qualidade, mas também contribuiu para um melhor entendimento das teorias de alguns autores, relacionadas com a temática (e.g. Deming, 1990; Juran e Gryna, 1991; Crosby, 1994; Feigenbaum, 1994). Por outro lado, os resultados obtidos poderão ser muito úteis no caso

de, futuramente, as empresas pretenderem adoptar procedimentos de gestão baseada nos custos da qualidade e, assim, poderem avaliar em que medida os relatórios de gestão permitem a análise e contribuem para o planeamento e controlo dos custos da qualidade.

É igualmente importante salientar que os resultados apresentados não podem, quando demonstram comportamentos contrários aos defendidos pelos diferentes autores que estudaram a temática, ser interpretados como uma falta de qualidade. As teorias de Deming, Crosby, Feigenbaum e Juran são a base para a melhoria da qualidade numa instituição, seja qual for o nível de qualidade que nela existir, pelo que qualquer divergência relativamente aos mesmos apenas pode ser considerada como uma maior dificuldade em concretizar a referida melhoria.

Neste caso, as empresas portuguesas certificadas, ao adoptarem um sistema formal de planeamento e controlo dos custos da qualidade e ao identificarem explícita e isoladamente os custos da qualidade nos relatórios de gestão, poderão caminhar com mais sucesso no longo percurso da qualidade até à excelência.

Referências

- AECA (2003) *Gestión Estratégica de Costes*, Documento 23, Madrid: AECA.
- ANTÓNIO, N. S. e TEIXEIRA, A. (2007) *Gestão da Qualidade – de Deming ao modelo de excelência da EFQM*, Lisboa: Edições Sílabo.
- ASQC (1986), *Principles of Quality Cost*, Milwaukee: American Society for Quality Control, pp. 18-20.
- BRANCO, R. F. (2008) *O Movimento da Qualidade em Portugal: O Contributo da Gestão da Qualidade para a Gestão Global das Organizações*, Porto: Grupo Editorial Vida Económica.
- CALDERÓN, E. P. e NOVAS, J. L. C. (2009) Costes de calidad y de no calidad: delimitación de conceptos y reflexiones en cuanto al papel de la contabilidad de gestión. IN SARAIVA, M. & TEIXEIRA, A. (Ed.) *TMQ – Qualidade: Gestão da Qualidade numa perspectiva multi e interdisciplinar*, Vol. 0, Lisboa: Edições Sílabo, pp.147-166.
- CAMALEÑO, M. C. (2006), *Los costes de calidad y de no calidad*, *Compras y Existencias*, 145, Julio-Agosto, pp.14-24.
- CARVALHO, M. M. et al. (2006), *Gestão da qualidade: teoria e casos*, Rio de Janeiro: Elsevier Editora.
- CROSBY, P. B. (1979) *Quality is free: the art of making quality certain*, New York: McGraw-Hill.
- CROSBY, P. B. (1994) *Qualidade é investimento*, 6ª ed., Rio de Janeiro: José Olimpo.
- DEMING, W. E. (1990) *Qualidade: A Revolução da Administração*, Rio de Janeiro: Ed. Marques Saraiva.
- FEIGENBAUM, A. V. (1994) *Controlo da Qualidade Total*, São Paulo: Makron Books.
- FOWLER, F. J. (1993), *Survey Research Methods*, Thousand Oaks, CA: Sage Publicacions.
- GANHÃO, F. (2001) *Custos da Qualidade*, Caparica: IPQ.

- IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (2008) *Sobre as PME em Portugal*, Lisboa: IAPMEI.
- IPQ (1994) *NP 4239:1994 – Bases para a quantificação dos custos da qualidade*, Lisboa: IPQ.
- ISHIKAWA, K. (1985) *What is total quality control? The Japanese Way*. Englewood Cliffs: Prentice – Hall.
- JORDAN, H.; NEVES, J. e RODRIGUES, J. (2002), *O Controlo de Gestão ao Serviço da Estratégia e dos Gestores*, Lisboa: Áreas Editora.
- JURAN, J. M. (ed.) (1979), *Juran's Quality Control Handbook*, 3 edição, Nova Iorque: McGraw-Hill.
- JURAN, J. M. e GRYNA, F. M. (1991) *Controlo da qualidade – Handbook – Conceitos, políticas e filosofia da qualidade*, São Paulo: McGraw-Hill.
- LAKATOS, E. e MARCONI, M. A. (1991) *Fundamentos de metodologia científica*, São Paulo: Atlas.
- LOPES, A. e CAPRICHIO, L. (2007) *Manual de Gestão da Qualidade*, Lisboa: Editora RH.
- MARSH, C. (1982), *The Survey Method: The contribution of surveys to sociological explanation*, St Leonards, NSW: Allen & Unwin.
- MOTA, A., NOVO, A., INFANTE, B., FERREIRA, P. & ANDRADE, R. (2008) *Anuário Certificação & Qualidade 2008*, Porto: Publicações Directas.
- NEVES, J. F. (2004) *Gestão dos Custos*. *Revista CTOC*, Março 2004.
- OLIVEIRA, O. J. (org) (2006), *Gestão da Qualidade: Tópicos Avançados*, São Paulo: Pioneira Thomson Learnig.
- PEREIRA, A. e GANHÃO, F. (1992) *A gestão da qualidade – Como implementá-la na empresa*, Lisboa: Editorial Presença.
- PIRES, A. R. (2007) *Qualidade – sistemas de gestão da qualidade*, 3.^a Edição – 2.^a Reimpressão, Lisboa: Edições Sílabo.
- ROBLES Jr., A. (1996) *Custos da qualidade: uma estratégia para a competição global*. São Paulo: Atlas.
- ROBLES Jr., A. (2003) *Custos da Qualidade: aspectos económicos da gestão da qualidade e da gestão ambiental*, São Paulo: Atlas.
- SELLÉS, M. E. S. e CARBONELL, J. F. G., La implantación de sistemas de costes totales de la calidad: Una propuesta metodológica. *Partida Doble*, n.º 133, Mayo 2002, pp. 68 a 79.
- SAKURAI, M. (1997) *Gerenciamento integrado de custos*, São Paulo: Atlas.
- SHANK, J. K. e GOVINDARAJAN, V. (1997) *A revolução dos custos*, Rio de Janeiro: Ed. Campus.
- SILVA, C. (1999) *Gestão Estratégica de Custos: O Custo Meta na Cadeia de Valor*, *Revista FAE*, 2(2), pp.17-26.
- SOUZA, M. A. DE e COLLAZIOL, E. (2006) *Planejamento e Controlo dos Custos da Qualidade: Uma investigação da prática empresarial*. *Revista Contabilidade & Finanças – USP*, 41, Maio-Agosto 2006, pp. 38-55.
- TATIKONDA, L. U. e TATIKONDA, R. J (1996) Top ten reasons your TQM effort is failing to improve profit. *Production and Inventory Management Journal*. 37, pp. 5-9.
- VILLAR, S. e LÓPEZ, L., Modelo PEF de costes de la calidad como herramienta de gestión en empresas constructoras: una visión actual. *Revista Ingeniería de Construcción*, Vol. 22, nº 1, Abril de 2007, www.ing.puc.cl/ric.
- WERNKE, R. e BORNIA, A. C. (2000) Considerações acerca dos conceitos e visões sobre os custos da qualidade. *Revista FAE Business*, 3(2), Mai/Ago 2000, pp. 77-88.

Avaliação da qualidade percebida de serviço: o caso de transporte colectivo urbano, na Cidade da Praia – Cabo Verde

Maria de Fátima da L. Santos Silva Lopes

ISCTE – IUL
maria.lopes@are.cv

Nelson Santos António

ISCTE – IUL
nelson.antonio@iscte.pt

Resumo: O presente estudo empírico desenvolve e analisa uma escala de medição da qualidade de serviço, através da aplicação do modelo SERVQUAL, desenvolvido por Parasuraman *et al.* (1985, 1988, 1991), e adaptado para o serviço de transporte colectivo urbano de passageiros. O procedimento levado a efeito apresenta 4 fases e 9 etapas, com a combinação do paradigma de Churchill (1979) e entrevistas *focus group*. A escala final SERVQUAL adaptada, com 23 itens, e as dimensões obtidas indicam que a mesma é altamente fiável (0,891) e válida. A pesquisa exploratória foi conduzida em Cabo Verde, na Cidade da Praia, em Setembro de 2008, com 234 utentes regulares desse serviço. Os dados confirmam a existência de *gaps* e a análise factorial confirma a existência de cinco dimensões, que determinam a qualidade de serviço no TCUP, pela seguinte ordem de importância: «conforto dos veículos», «desempenho dos colaboradores», «empatia», «conveniência do serviço», e, por último, «equipamento tangível».

Palavras-chave: Cabo Verde, Qualidade de Serviço, SERVQUAL, Transporte Colectivo Urbano.

Abstract: Present empirical study develops and analyzes a measurement scale of quality service, through the application of SERVQUAL model developed by Parasuraman *et al.* (1985, 1988, 1991) and adapted for the urban passenger transportation. The procedure indicates four phases and nine steps in connection to Churchill paradigm (1979) and *focus group* interview. The adapted final SERVQUAL scale, with 23 items, and the dimensions obtained indicated that it is highly reliable (0.891) and valid. This exploratory research was performed in Cape Verde, at Praia in September 2008 with 230 regular users of bus service. The data confirms the existence of gaps and the factorial analysis confirms the existence of five dimensions, which determines the service quality in the bus service according to the following order of importance: «*comfort of the bus*», «*performance from the collaborators*», «*empathy*», «*service convenience*» and lastly «*tangible equipment*».

Keywords: Cape Verde, Collective Urban Transportation, Service Quality, SERVQUAL.

1. Introdução

Os dois marcos relevantes na história da qualidade referem-se ao advento da produção em massa e à importância crescente do sector de serviços (António e Teixeira, 2007). De acordo com Kristensen *et al.* (1992), o conceito de qualidade tem mudado muito drasticamente. Johnston e Clark (2008) afirmam que a expressão qualidade de serviço tem sido usada frequentemente com significados diferentes. Para Brady e Cronin (2001) e Buttle (1996), o conceito e a avaliação da qualidade de serviço são ainda tópicos controversos. A definição mais comum da qualidade percebida de serviço conta com um julgamento geral do consumidor acerca da excelência ou superioridade total do serviço (Parasuraman *et al.*, 1988), e deste modo inclui as suas percepções e expectativas sobre o desempenho de uma organização padrão (Grönroos, 1984; Parasuraman *et al.*, 1985). Como tal, a qualidade percebida é considerada, por estes autores, como um construto abstracto e elusivo, uma vez que os clientes reagem diferentemente ao que parece ser o mesmo serviço.

Cientes dos benefícios estratégicos da qualidade, muitas organizações têm criado programas de medição da qualidade, que incluem pesquisas para avaliar a qualidade percebida dos serviços (Bolton e Drew, 1991). Contudo, devido ao carácter intangível dos serviços e à participação dos clientes durante o seu processo, torna-se necessário criar formas específicas para avaliar a qualidade. De acordo com Teas (1993), a qualidade de serviço tem recebido muita atenção na literatura, onde importantes conceitos analisados envolvem vários *gaps* ou falhas de serviço. O

conceito de *gap* da qualidade do serviço que tem merecido maior atenção na literatura, é o *gap* serviço esperado – (menos) – serviço percebido, identificado por Parasuraman *et al.* (1985), e operacionalmente definido em termos do SERVQUAL – o instrumento mais utilizado para medir a qualidade de serviço. Para os referidos autores, independentemente do tipo de serviço, os consumidores utilizam os mesmos factores ou dimensões para avaliar a qualidade de um serviço.

Pesquisas sobre a qualidade de serviço têm vindo a ser realizadas desde a década de 1980. Cunningham *et al.* (2000) consideram de extrema importância a avaliação do serviço público de transporte, porque trata-se de um serviço que determina a qualidade de vida dos cidadãos. Por outro lado, Hopkins (1993) argumenta que, tratando-se de um segmento vital da economia de um país, é frutífero analisar esse serviço e determinar onde é preciso melhorar a sua qualidade. Das pesquisas efectuadas no sector de transporte, com a aplicação do SERVQUAL, encontra-se o estudo desenvolvido por Hu e Jen (2006), em Taipei. Outros estudos, realizados em várias cidades do mundo, focam a monitorização não académica da satisfação dos utentes em autocarros urbanos.

Em Cabo Verde, o transporte colectivo urbano de passageiros (TCUP) é um serviço público essencial da competência do Estado, explorado por iniciativa privada, através de contratos de concessão, desde 1979. É um serviço com grande potencial de crescimento nas próximas décadas, considerando o vasto número de deslocações diárias da população na Cidade da Praia e o aumento do perímetro da zona urbana. Para isso, há que desenvolver adequadamente a qualidade deste serviço público, dando uma maior atenção às solicitações dos seus utentes. Esta razão coloca em evidência a importância considerável da qualidade percebida para o desenvolvimento económico de um país, justificando o presente trabalho.

Esta justificação é reforçada pela ausência de estudos sobre a qualidade em África e pela escassez de trabalhos académicos conhecidos que abordem o tema em estudo. A presente pesquisa de investigação consiste, assim, em desenvolver e verificar a aplicabilidade do modelo SERVQUAL adaptado ao sector de transporte colectivo urbano, na Cidade da Praia. Para melhorar a validade da escala, utiliza-se um modelo que envolve a aplicação de uma pesquisa exploratória qualitativa, através da combinação do paradigma de Churchill (Churchill, 1979) e entrevistas. Churchill propôs um esquema que envolve um processo interactivo para desenvolver melhores medidas de variáveis de construto.

Trata-se de um procedimento que pode ser seguido para unificar e juntar peças de informação que se encontram separadas, desenvolvendo medidas de melhoria com fiabilidade desejada e propriedades de validade. Segundo o autor, o pesquisador deve, numa primeira fase, especificar o domínio do construto e, posteriormente, produzir uma amostra dos itens a serem medidos. E, com base nas informações

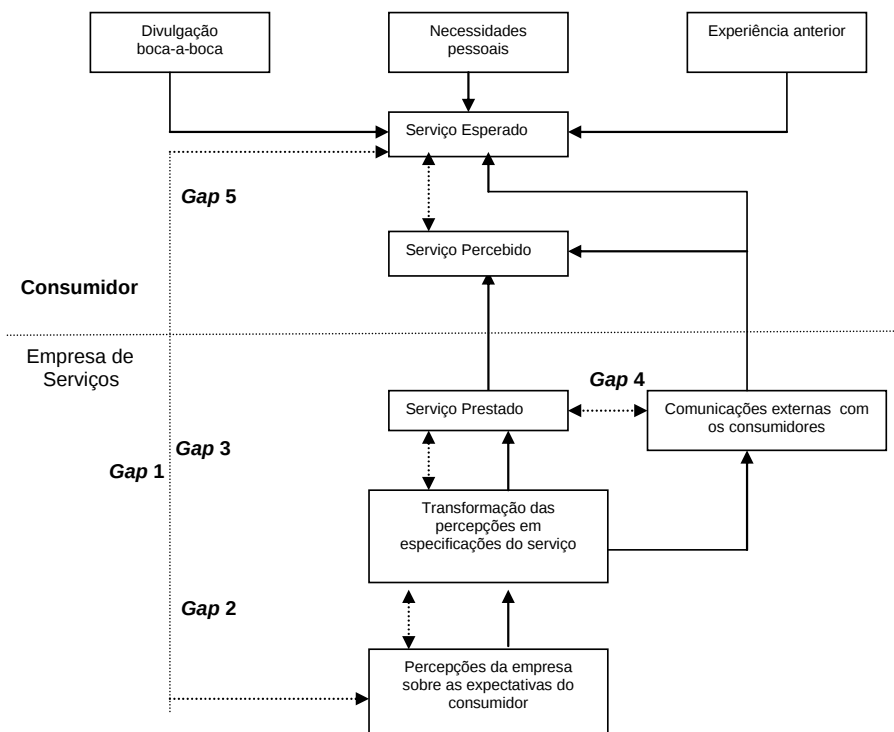
colhidas do estudo qualitativo, aplica-se o SERVQUAL adaptado, através de uma pesquisa descritiva quantitativa. O artigo está organizado da seguinte forma: inicialmente, reporta-se alguma literatura, que inclui o modelo e o instrumento de avaliação da qualidade percebida pelos clientes; seguidamente, explica-se o procedimento para o desenvolvimento da escala da qualidade de serviço específico e, finalmente, são apresentados e discutidos os resultados do estudo e as conclusões da pesquisa, com identificação de algumas limitações e recomendações para pesquisas futuras.

2. Revisão de literatura

2.1. Avaliação da qualidade de serviço

Proporcionar qualidade nos serviços requer pesquisa sobre a qualidade (Parasuraman *et al.*, 1990). Segundo estes autores, uma pesquisa sobre a qualidade de serviço suporta o objectivo de melhoria contínua que caracteriza as grandes organizações de serviço. É o tipo de pesquisa que requer visão, inovação e compromisso das organizações. Os primeiros esforços para a avaliação de serviços podem ser atribuídos ao trabalho dos pesquisadores norte-americanos Parasuraman *et al.* (1985), que desenvolveram o modelo designado por *Modelo Conceptual de Qualidade nos Serviços*, onde se evidenciam os principais requisitos para um fornecedor atender à qualidade esperada. Este modelo apresenta os *gaps* (falhas) que podem ocorrer numa prestação de serviço, conforme indicado na Figura 1, as quais causam o insucesso de um serviço.

O conceito de qualidade percebida pelo cliente, definido por Parasuraman *et al.* (1985), está baseado na comparação entre as expectativas prévias e as percepções reais do serviço prestado, sendo dimensionado pela diferença ou *gap* existente. Segundo Lee *et al.* (2000) e Parasuraman *et al.* (1985), a avaliação da qualidade do serviço foi baseada no modelo de desconfirmação de Oliver (1980).

Figura 1 – Modelo Conceptual de Qualidade de Serviço

Fonte: Parasuraman *et al.*, (1985, p. 44).

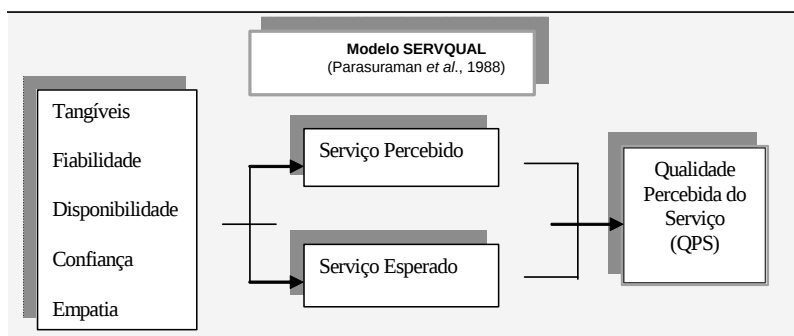
O referido modelo conceptual está a ser largamente utilizado por gestores de uma variedade de serviços é referenciado por vários autores (*e.g.* McAlexander, 1994; Pakdil, 2005; Lassar *et al.*, 2000; Lam, 2001; Barnes, 2007; Koc, 2006; Chen, 2005; Saravan, 2007; Rodrigues, M.O., 2006; Cunningham *et al.*, 2000; Hu e Jen, 2006), na medida em que é um modelo que busca auxiliar os gestores a compreenderem as fontes dos problemas da qualidade do serviço, mais relevantes para os seus clientes e a melhorá-los.

Parasuraman *et al.* (1985, 1988) propuseram nos seus primeiros estudos um conjunto de dez determinantes. Porém, nas suas pesquisas posteriores demonstraram a correlação existente entre alguns desses determinantes, passando deste modo a combiná-los em dimensões mais amplas. No final, os autores obtiveram cinco dimensões consolidadas, que são: *tangíveis*, *fiabilidade*, *disponibilidade*, *confiança* e *empatia*. Para Parasuraman *et al.* (1988), independentemente do tipo de serviço analisado, a *fiabilidade* é consistentemente a dimensão mais crítica, porque

provoca insatisfação, sendo, por isso, considerada a mais importante entre as cinco dimensões. Os referidos autores argumentam ainda que, os clientes levam em consideração tanto a fiabilidade do resultado, que é o serviço entregue, como as demais dimensões, designadas de dimensões do processo. Sendo assim, apesar da fiabilidade ser a dimensão mais importante, para atender as expectativas dos clientes, as dimensões do processo são as mais importantes para superar as expectativas dos clientes (Parasuraman *et al.*, 1988).

Com a finalidade de melhor identificar as sinuosidades inerentes à produção de serviços, de forma sólida e exacta, Parasuraman *et al.* (1988, 1991 e 1994) desenvolvem e aperfeiçoam, após diversas pesquisas, o modelo SERVQUAL (Figura 2).

Figura 2 – Modelo SERVQUAL



Trata-se de uma escala de múltiplos itens que as organizações podem usar para avaliar as expectativas e as percepções dos clientes sobre os serviços prestados pelas mesmas, e que consiste num questionário que apresenta duas partes. Uma parte com perguntas sobre as expectativas dos clientes e a outra parte com perguntas referentes às suas percepções sobre o desempenho do serviço. A ferramenta utiliza as cinco dimensões da qualidade, atrás mencionadas, com 22 itens para as percepções e 22 itens para as expectativas. Para a avaliação destes itens utiliza-se uma escala de Likert, de 7-pontos, onde os extremos são marcados com «Discordo Totalmente» e «Concordo Totalmente». Uma pontuação final é gerada pela diferença entre as percepções (P) e as expectativas (E) registadas, para cada dimensão, que representa a qualidade de serviço ($P - E = QS$). Um resultado negativo indica que as percepções estão abaixo das expectativas, mostrando quais as falhas do serviço que geram um resultado insatisfatório para o cliente. Uma pontuação positiva indica que o prestador de serviços oferece um serviço superior ao esperado, sendo um ponto de satisfação do cliente.

A escala SERVQUAL é utilizada para avaliar a qualidade em cada uma das cinco dimensões da qualidade, medindo as pontuações obtidas nos itens que formam cada dimensão. Segundo os autores, o instrumento é um esqueleto básico, podendo ser adaptado, de acordo com as características específicas do serviço analisado, fazendo-se assim modificações e ajustamentos nos 22 itens. Para obter respostas significativas dos clientes, para os referidos itens, tem-se como requisito básico o conhecimento do serviço oferecido pela empresa a ser pesquisada, podendo assim ser aplicada somente aos clientes actuais ou antigos.

Segundo Barnes (2007), muitos investigadores, incluindo Babakus e Mangold (1992), utilizam esse instrumento, tendo acrescentado ou eliminado alguns itens, conforme o contexto das suas próprias pesquisas de investigação. Outros, como Hu e Jen (2006), modificam o referido instrumento, introduzindo uma zona de tolerância (distância entre o desejado e o tolerado) no serviço esperado que Parasuraman *et al.* (1985, 1988 e 1991) trouxeram nos seus estudos. Para os referidos autores, com o uso desta nova versão do SERVQUAL, a qualidade de serviço deve ser a distância entre o percebido e o limite da zona de tolerância, tornando-se o resultado mais razoável e mais preciso.

O SERVQUAL é, assim, usado como uma técnica de diagnóstico para identificar os pontos fortes e fracos de uma empresa, servindo de base para a melhoria contínua. Quando aplicada aos clientes, de uma forma periódica, a ferramenta pode identificar as tendências da qualidade dos serviços.

2.2. Avaliação da qualidade de serviço no transporte colectivo urbano

Segundo Hopkins (1993), uma vez que o sector de transporte é um segmento vital da economia de um país, é frutífero analisar o sector e determinar onde é preciso melhorar a qualidade do seu serviço.

Rietveld (2003) e Cunningham *et al.* (2000) argumentam que poucas pesquisas académicas têm sido levadas a cabo sobre a qualidade de serviço nos transportes colectivos urbanos de passageiros (TCUP), existindo em contrapartida muitos estudos sobre o controlo dos preços, tempo de viagem e taxa de rentabilidade das empresas prestadoras de serviço de transporte. Para Hensher *et al.* (2003), os desafios chave começam com a identificação de um conjunto de dimensões de qualidade de serviço pelos passageiros. O Quadro 1 apresenta vários exemplos de estudos que procuram analisar a qualidade deste tipo de serviço.

Quadro 1 – Pesquisas sobre a Avaliação da Qualidade do Serviço de TCUP

Autor	Local e objectivo da pesquisa	Conclusão sobre as dimensões da qualidade
Borges Jr. e Fonseca (2002)	Porto Alegre Pesquisa de Satisfação: Medição do nível de satisfação de utilizadores do transporte colectivo	Apontaram 40 itens e 10 dimensões da qualidade deste serviço: • trajectos e horários • qualidade do pessoal • adequação para deficientes • condições das paragens • condições internas • conforto • informações • pagamento • acesso às paragens e fiscalização.
Hensher <i>et al.</i> (2003)	Sydney – Austrália Pesquisa sobre os aspectos específicos da qualidade de serviço de transporte colectivo	Identificaram 13 atributos que descrevem as maiores dimensões da qualidade: • tempo de viagem • preço da viagem • tipo de bilhete • frequência • tempo de chegada na paragem • tempo de espera para a chegada do autocarro • disponibilidade de lugar • informação nas paragens • acesso • instalações da paragem • temperatura no autocarro • atitude do condutor e • limpeza geral do veículo.
Bouchanan (2004)	Londres Satisfação dos passageiros transportados por autocarros	Revelaram que são 6, os aspectos mais importantes da qualidade do serviço: • frequência • pontualidade • confiança • tempo de espera • directrizes e • estado das estradas.
Ferraz e Torres (2004), citado por Rodrigues, M.O. (2006)	São Carlos – Brasil Pesquisa sobre a qualidade do TCUP	Declararam que são 12 os factores que influem na qualidade do transporte público urbano: • acessibilidade • frequência de atendimento • tempo de viagem • lotação • confiabilidade • segurança • características dos veículos • características dos locais de paragem • sistemas de informações • conectividade • comportamento dos operadores e • estado das vias.

Autor	Local e objectivo da pesquisa	Conclusão sobre as dimensões da qualidade
ANTT – Agência Nacional de Transportes Terrestres (2005)	Recife – Brasil Pesquisa sobre a Avaliação da Satisfação dos utilizadores do serviço de TCUP	Aponta 12 atributos priorizados pelos utentes: • conforto • pontualidade • segurança na condução • limpeza dos autocarros • cordialidade dos funcionários • estado de conservação dos autocarros • lotação • limpeza dos banheiros dos autocarros • atendimento ao usuário • rapidez na solução de problemas com autocarros na estrada • facilidade de compra e devolução de passagem • diversidade da forma de pagamento.
Hu e Jen (2006)	Taipei – China Pesquisas efectuadas no sector de TCUP, com a aplicação do SERVQUAL	Identificaram 20 itens e quatro dimensões, designadamente: • interacção com os passageiros • tangível – equipamento • conveniência e • apoio à gestão operacional.

Hu e Jen (2006) são de opinião que para compreender as percepções e as expectativas dos passageiros, relativamente à qualidade do serviço de autocarros, os gestores e as agências reguladoras devem procurar desenvolver uma escala apropriada que reflecta com precisão as opiniões dos passageiros.

3. Metodologia

A presente investigação usou o modelo SERVQUAL para avaliar a qualidade percebida no sector de transporte colectivo urbano de passageiros (TCUP), na Cidade da Praia – Cabo Verde. Para isso, foram utilizadas as pesquisas qualitativas e quantitativas, com o uso de dois instrumentos específicos – as entrevistas e a administração do instrumento de pesquisa. Na pesquisa qualitativa, a amostragem dos indivíduos foi feita por conveniência ou por acaso. Esta fase de pesquisa foi executada para servir de suporte ao desenvolvimento do questionário multi-item. Na pesquisa quantitativa, para a determinação do número de respondentes ao questionário, utilizou-se o método de amostragem estratificada proporcional, por linhas de percurso dos autocarros, que teve por base a quilometragem da operação, por dia e

por linha. As linhas foram identificadas por número e as paragens dos autocarros foram seleccionadas por linha, de acordo com o respectivo percurso. Existe concorrência entre as duas empresas de TCUP, Moura Company e Solatlântico, apenas nas linhas 3, 4 e 10. Pelo facto das linhas 3 e 4 terem o mesmo percurso mas sentidos opostos, os respectivos dados aparecem combinados. Desta forma, o total das entrevistas para as linhas 3 e 4 e para a linha 10, foi dividido proporcionalmente entre as referidas empresas.

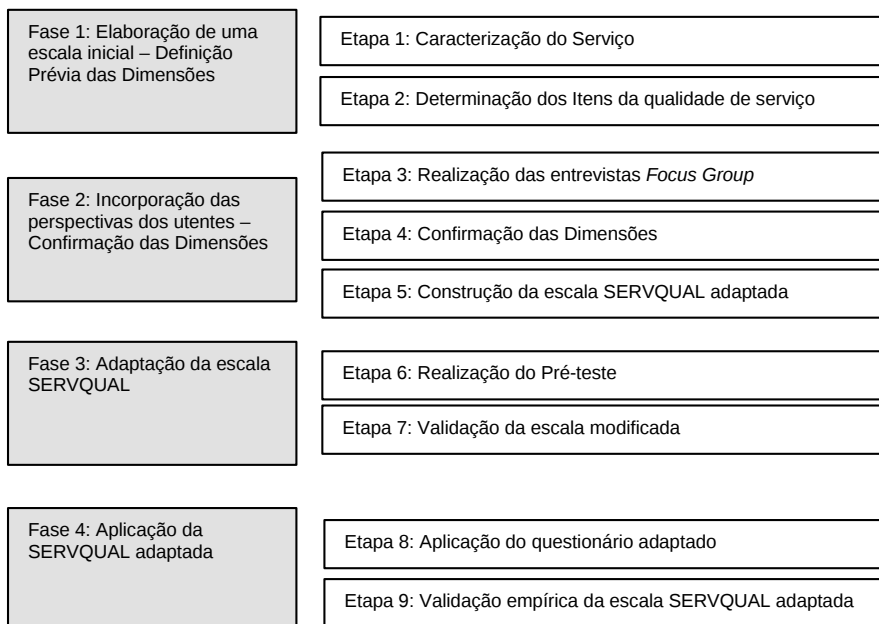
3.1. Desenvolvimento da escala

O plano de investigação adoptado no presente estudo consistiu na utilização de metodologias múltiplas derivadas do paradigma de Churchill, para obter uma escala válida e fiável. Os procedimentos levados a efeito, apresentam 4 fases e 9 etapas, como indicado na Figura 3.

■ Fase 1: Elaboração de uma escala inicial

O objectivo desta fase consistiu no desenvolvimento elementar da qualidade do serviço de TCUP. Para isso, caracterizou-se o sector, através de perguntas abertas aos gestores, de forma a se identificar o principal objectivo da organização e a situação actual do sector em causa. Assim, na *Etapa 1* foram obtidos os problemas e os constrangimentos por que passam este serviço, para além das informações que caracterizam o serviço, incluindo a relação entre o fluxo de passageiros e o sistema de serviços de autocarros. Na *Etapa 2*, e com base no conjunto inicial das dimensões da qualidade de serviço, contendo 22 itens, propostos por Parasuraman *et al.* (1988), analisou-se, com os gestores das duas empresas de transporte colectivo urbano, o significado de cada dimensão, de forma a verificar a sua aplicabilidade à realidade destas organizações e de proceder aos ajustamentos necessários. Após a definição dessas dimensões da qualidade do serviço em análise realizou-se uma priorização das mesmas junto aos gestores, com o propósito de a comparar posteriormente com o ponto de vista dos utentes e verificar-se, assim, a existência do *gap*¹.

Figura 3 – Modelo Esquemático para o Desenvolvimento do SERVQUAL Adaptado



■ **Fase 2: Incorporar as perspectivas dos utentes** – **Confirmação das dimensões**

Esta fase tinha como propósito incorporar as perspectivas dos utentes. Elaborou-se, deste modo, um cronograma de execução das entrevistas qualitativas com os utentes. As entrevistas foram feitas por conveniência. Na Etapa 3 foram realizadas informalmente as entrevistas FG, tendo sido os participantes contactados informalmente, para ver da sua disponibilidade e do seu interesse em participar na pesquisa. Utilizou-se nestas entrevistas em grupo, um guião orientador, com perguntas não-estruturadas do tipo abertas. Assim, num grupo informal foram feitas perguntas sobre os incidentes críticos (CIT), que os fizeram satisfeitos ou insatisfeitos com o sistema de transporte público.

O resultado destas entrevistas justificou a eliminação de itens inadequados, a indicação de itens mais significativos, bem como a combinação de certas questões. Por exemplo, os itens sugeridos e que eram negativos foram todos trocados por itens com palavrado positivo. Posteriormente, na *Etapa 4* foram apresentadas as dimensões da qualidade do serviço aos referidos participantes, para sua confirmação e priorização, ficando desta forma confirmadas as cinco dimensões da qualidade. E, na *Etapa 5*, o SERVQUAL foi trabalhado tendo-se em consideração todas

as contribuições recebidas. Desenvolveu-se, no final, um questionário preliminar, baseado no modelo original, que ficou constituído por 23 declarações. Além destas declarações, relacionadas directamente com as dimensões da qualidade de serviço de TCUP, foram adicionadas outras perguntas para complementar o questionário SERVQUAL e fornecer demais informações do sector em estudo.

■ Fase 3: Adaptação da escala SERVQUAL

Para adaptar a escala adaptada realizou-se um pré-teste na *Etapa 6*, com o fim de serem obtidos comentários e sugestões. Observou-se, por outro lado, que a utilização das expressões «nível desejado» e «nível percebido» eram melhores entendidas do que as palavras «expectativas» e «avaliação», tendo-se assim optado por utilizar essas expressões no instrumento SERVQUAL adaptado. Portanto, o questionário final ficou constituído por duas partes.

Contudo, por se ter constatado nas entrevistas FG que, colocando esta segunda secção ao lado da primeira facilitaria o processo e o entendimento das questões, alterou-se a apresentação do instrumento original. Decidiu-se, igualmente, alterar o formato do questionário, que passou a apresentar na mesma página três colunas, sendo uma com as declarações do serviço de TCUP e as outras duas com a escala de avaliação Likert de 7-pontos, de 1 (discordo totalmente/baixo) a 7 (concordo totalmente/alto).

Na *Etapa 7* procedeu-se à validação do instrumento adaptado, tendo-se verificado que a escala SERVQUAL ficou mais simplificada.

■ Fase 4 – Aplicação da escala SERVQUAL adaptada

Terminado o pré-teste e realizados os ajustes necessários no questionário, partiu-se para a aplicação final da pesquisa (*Etapa 8*), a qual foi seguida da sua validação empírica, na última etapa, com a aplicação de determinadas análises.

3.2. Análise

O tratamento das informações fez-se através dos programas software Excel e SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*). Foram utilizados alguns métodos de análise importantes para dados quantitativos e qualitativos, através de estatísticas descritivas e distribuições de frequência, medida de localização (média), medida de dispersão (desvio padrão) e medida de grau de associação entre duas variáveis (Coeficiente de *Pearson*). Procurou-se também utilizar métodos de análise univariada e multivariada, para relacionar as características entre si. Para interpretar a

estrutura de um conjunto de dados multivariados, a partir da respectiva matriz de correlações, fez-se a aplicação de técnicas mais complexas, como a análise factorial, análise de componentes principais e modelo de regressão múltipla.

4. Resultados

4.1. Perfil dos sujeitos

Participaram da pesquisa 234 utentes, que tinham experiência com os serviços prestados pelas duas empresas de TCUP, conforme proposto por Parasuraman *et al.* (1988). A amostra foi composta por 54,7% de mulheres e por 45,3% de homens, com idade compreendida entre os 18 e os 74 anos. Os estudantes representaram 24%, enquanto os funcionários representaram 59% da amostra. A maioria dos entrevistados (58%), cuja idade se situa entre os 18 e os 25 anos, concluiu o ensino secundário, e cerca de 15% tinham formação universitária, sendo 9% para a formação média e 6% para a superior.

Os utentes entrevistados estavam inseridos, na sua maioria, na categoria de trabalhadores e tinham uma idade média de 30 anos, sendo a mínima de 18 e a máxima de 74 anos. A maioria dos utentes trabalha/estuda no Plateau (26,1%), seguida de Achada de Stº António (17,9) e Palmarejo (11,1%). Em termos de grau de utilização de autocarro, a maioria utiliza-o numa base diária (37,6), para se deslocar ao trabalho (60,7%), para ir à escola (17,5%) ou para passear/fazer compras (11,2%), sendo que destes utentes de autocarro apenas 7,3% dispõem de viatura própria.

O autocarro é considerado como sendo o meio mais acessível (52,6%) e com um serviço mais frequente (34,2%). Como transporte alternativo ao autocarro utiliza-se o táxi (30,3%) e os mini-autocarros tipo «Hiace», com capacidade para 15 lugares, (18,8%). De referir que dos utentes inquiridos 55,1%, não possuem passe social das empresas de transporte e 43,2% o adquirem mensalmente. A maioria dos utentes afirma que tem à sua disponibilidade uma linha de transporte colectivo urbano perto da sua localidade de residência e utiliza apenas uma linha diariamente (52,6%), numa frequência de duas vezes ao dia (58,1%). Um total de 73,9% não concorda com a actual distribuição das linhas.

4.2. Verificação da fiabilidade e da validade do SERVQUAL adaptado

A fiabilidade, a «*structure factor*» e a validade do SERVQUAL adaptado foram verificadas segundo o mesmo critério que o original, proposto por Parasuraman *et al.* (1988). Churchill (1979) recomenda a purificação do instrumento, através da determinação do coeficiente *Alfa de Cronbach*, avaliando-se desta forma a fiabilidade da consistência interna do instrumento de medição. Este coeficiente varia de 0 a 1, sendo que um valor inferior a 0,60 indica normalmente uma consistência interna insatisfatória, enquanto um valor superior a 0,70 implica uma fiabilidade forte da escala. A pesquisa indicou uma fiabilidade satisfatória da consistência interna da escala SERVQUAL adaptada, devido ao valor apresentado do coeficiente *Alfa de Cronbach* (0,891) considerado elevado.

Para além da verificação da fiabilidade da escala de medição é necessário verificar também a sua validade. Para isso, analisou-se, inicialmente, a validade de construto, verificando a correlação existente entre a Percepção Geral da Qualidade do Serviço (PGQ) (ou seja a resposta directa dos entrevistados sobre a sua percepção quanto à qualidade geral do serviço prestado, numa escala tipo Likert de 7-pontos) e os pontos médios dos resultados SERVQUAL (Qualidades de Serviço – QS), para as cinco dimensões da qualidade avaliadas na pesquisa.

Quadro 2 – Coeficientes de Correlação de Pearson

	Percepção Geral Qualidade	QS Tangível	QS Fiabilidade	QS Confiança	QS Disponibilidade	QS Empatia
Percepção Geral da Qualidade (PGQ)	1,000					
QS Tangível	0,432(**)	1,000				
QS Fiabilidade	0,500(**)	0,564(**)	1,000			
QS Confiança	0,405(**)	0,560(**)	0,623(**)	1,000		
QS Disponibilidade	0,385(**)	0,428(**)	0,519(**)	0,670(**)	1,000	
QS Empatia	0,381(**)	, 475(**)	0,480(**)	0,578(**)	0,510(**)	1,000

** Correlação é significativa a um nível de 0.01.

Os coeficientes de Correlação de *Pearson* variam de – 1 a +1, sendo que um valor diferente de zero é significativo e indica a presença de uma relação linear, que será mais forte quanto maior for o valor absoluto do coeficiente. Os coeficientes de

correlação de *Pearson* apresentaram valores que variaram entre 0,381 e 0,670, indicando a existência de uma correlação linear significativa de moderada a forte, entre a PGQ e as demais dimensões da qualidade avaliadas, bem como entre as próprias dimensões.

A existência de uma correlação linear atende ao pressuposto exigido para o cálculo da regressão linear múltipla, que mostra o relacionamento existente entre as variáveis independentes (os resultados médios das QS) e a variável dependente (a PGQ). O modelo apresentou o coeficiente de determinação fraco ($R^2 = 0,303$), indicando que apenas cerca de 30% das variações observadas na PGQ é explicada pela variação dos resultados médios da qualidade de serviço. Este resultado pode ser devido às diversas opiniões colhidas na pesquisa, pois foram entrevistados diferentes grupos de pessoas, com uma variação natural esperada, pois usam linhas, cujos serviços prestados e autocarros utilizados são diferentes. Por outro lado, deverão existir outros factores que influenciaram na avaliação da qualidade percebida.

O teste *F* dá a informação sobre a adequabilidade do modelo linear para explicar a relação entre as duas variáveis, testando a hipótese do coeficiente de determinação R^2 ser 0 na população. Neste caso ($F(5) = 19,742$; $p = 0,000$), rejeita-se a hipótese disso acontecer. Seguidamente, foram conduzidas ANOVAS (Análise de Variância Simples Paramétrica) separadas para cada dimensão e para a escala total SERVQUAL adaptada, com o uso do teste Duncan, tendo igualmente verificado, à semelhança de Parasuraman *et al.* (1988), que a força e a persistência da relação entre as categorias da PGQ e os resultados da QS oferecem um forte suporte à validade convergente do SERVQUAL adaptado.

4.3. Avaliação do desempenho do serviço de autocarro, na Cidade da Praia – Cabo Verde

Os resultados médios da amostra são ilustrados no Quadro 3, onde, para cada declaração, se apresenta a média dos valores da Expectativa (E) e da Percepção (P), bem como o valor médio da Qualidade de Serviço (QS). A terceira coluna, do referido Quadro, apresenta os resultados do serviço, para cada variável, sendo os resultados do SERVQUAL total apresentados na parte final do Quadro.

4.3.1. Expectativas (E)

Como pode ser observado no Quadro 3, a média dos resultados da expectativa (nível desejado) é bastante elevada (6,92 numa escala de 7-pontos), o que resulta

uma qualidade negativa para todas as dimensões e para todos os itens. Este resultado não é de se estranhar, uma vez que normalmente a expectativa dos clientes é alta para qualquer tipo de serviço (Parasuraman *et al.*, 1988; Cronin e Taylor, 1992). Com base nos níveis obtidos sobre a expectativa dos utentes, estabelecem-se graus de importância às variáveis pesquisadas. Neste estudo, os resultados mais significativos, em termos de expectativa, estão concentrados nos itens 14, 13, 15 e 18, e referem-se à dimensão *Confiança*, sendo portanto, a mais importante segundo esta perspectiva. Isto sugere que os utentes entrevistados têm altas expectativas em termos dos cuidados que os motoristas devem ter na condução, segurança dos utentes, venda de bilhetes e condução dos veículos feitas em momentos diferentes, e educação dos funcionários. No entanto, verifica-se que o item 17, referente à formação dos condutores, se destaca dos demais itens pertencentes a esta dimensão, pois apresentou o maior *gap* negativo (-4,01).

Quadro 3 – Resultados médios do SERVQUAL adaptado

	E	sd	P	sd	P-E	sd
<i>Tangíveis</i>						
1. Autocarros modernos e novos	6.91	(0.34)	3.72	(1.45)	-3.19	(1.54)
2. Autocarros confortáveis	6.90	(0.44)	3.49	(1.53)	-3.41	(1.67)
3. Autocarros limpos no seu interior	6.92	(0.40)	3.81	(1.63)	-3.12	(1.71)
4. Autocarros com campainha	6.77	(0.73)	2.78	(1.63)	-3.99	(1.86)
5. Autocarros com extintor	6.95	(0.42)	2.74	(1.70)	-4.21	(1.80)
6. Autocarros com ar condicionado	6.35	(1.20)	2.21	(1.37)	-4.14	(1.75)
7. Pouco barulho nos autocarros	6.83	(0.71)	3.27	(1.78)	-3.56	(1.81)
8. Paragens apropriadas e convenientes	6.97	(0.19)	3.44	(1.69)	-3.53	(1.71)
9. Informações sobre rotas e horários	6.90	(0.40)	2.07	(1.51)	-4.83	(1.53)
10. Funcionários com boa aparência/uniforme	6.93	(0.32)	4.66	(1.62)	-2.26	(1.63)
<i>Fiabilidade</i>						
11. Ter capacidade para prestar o serviço	6.94	(0.25)	4.10	(1.57)	-2.85	(1.59)
12. Ter interesse em resolver os problemas	6.94	(4.59)	3.04	(1.65)	-3.91	(1.69)
<i>Confiança</i>						
13. Condutores preocupam-se com os utentes	6.99	(0.09)	3.06	(1.65)	-3.94	(1.66)
14. Condutores conduzem com cuidado	7.00	(0.00)	3.74	(1.58)	-3.26	(1.58)
15. Condutores vendem/conduzem separadamente	6.98	(0.14)	3.81	(2.08)	-3.17	(2.08)
16. Condutores recebem/deixam utentes só nas parag.	6.90	(0.36)	3.58	(1.56)	-3.33	(1.61)
17. Condutores com formação adequada	6.97	(0.22)	2.96	(1.72)	-4.01	(1.75)
18. Funcionários educados e gentis	6.98	(0.13)	3.79	(1.57)	-3.20	(1.59)
<i>Disponibilidade</i>						
19. Funcionários com disposição para ajudar	6.97	(0.17)	3.52	(1.59)	-3.45	(1.61)
<i>Empatia</i>						
20. Horários convenientes aos utentes	6.95	(0.21)	3.63	(1.69)	-3.32	(1.70)
21. Lugares reservados	6.96	(0.41)	1.47	(1.14)	-5.48	(1.33)
22. Tempo de espera o mínimo possível	6.91	(0.51)	3.23	(1.64)	-3.68	(1.82)
23. Acessibilidade das paragens	6.94	(0.30)	4.21	(1.64)	-2.73	(1.68)
Média SERVQUAL	6.92		3.32		-3.59	

Nota: os valores foram avaliados na escala de 7-pontos de Likert.

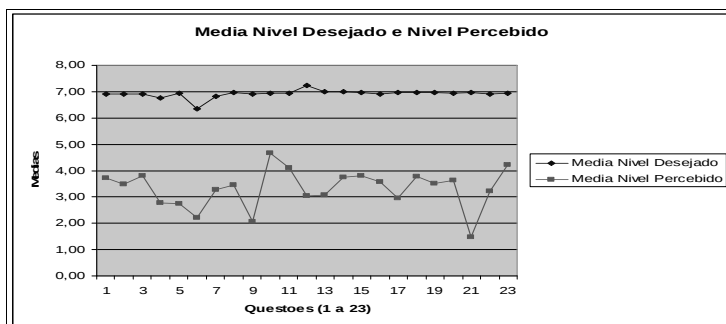
4.3.2. Percepções (P)

Ao examinar a escala sobre a percepção (nível percebido), verifica-se que as três maiores médias se localizam nos itens 10, 23 e 11. Note-se que nenhum destes itens coincide com as variáveis mais relevantes em termos de expectativa dos utentes, o que é um sinal negativo em termos de qualidade do serviço. Por outro lado, ao se proceder a uma análise no sentido de identificar as menores médias em termos de percepção, destacam-se os itens 21, 9 e 6. É bem nítido o destaque da variável 21, das demais variáveis, e do seu respectivo *gap* (-5,48), sugerindo a grande preocupação dos passageiros em relação à inexistência de lugares reservados nos veículos. Relativamente aos níveis de percepção para as variáveis que apresentaram maiores índices de expectativa, a variável 13, referente à preocupação dos condutores quando os utentes entram e saem dos autocarros, apresenta um dos maiores *gaps* (-3,94), colocando-se como uma das variáveis mais importantes da escala. Por outro lado, os utentes parecem não estar preocupados com a existência de ar condicionado nos veículos (menor expectativa), provavelmente devido ao facto das distâncias percorridas serem curtas.

4.3.3. Gaps da qualidade de serviço

Uma análise global dos dados obtidos referentes à qualidade de serviço é apresentada no Gráfico 1, onde se observa que as médias encontradas nas escalas expectativas possuem valores superiores às médias das escalas da percepção, para todos os itens.

Gráfico 1 – Média dos Níveis Desejado e Percebido da Qualidade do Serviço



A média da escala SERVQUAL adaptada apresenta o valor de $-3,59$, o que indica uma fragilidade na operação do serviço em análise, diante dos *gaps* observados, podendo também indicar insatisfação dos utentes referentes às dimensões avaliadas. Valores elevados de *gaps* negativos representam um serviço com baixa qualidade. Os maiores *gaps* encontrados, portanto as variáveis mais nevrálgicas no contexto em análise, registaram-se nos itens 21, 9, 5, 6 e 17. Já os menores *gaps* encontrados, ou seja aqueles aspectos onde o desempenho mais se aproxima do desempenho esperado pelos utentes, referem-se aos itens 10, 23, 11, 3 e 15.

Por outro lado, se constata no Quadro 3 que os desvios padrão (sd) dos *gaps* obtidos são considerados elevados, o que indica uma grande variabilidade das respostas, apresentado o item 15 o maior desvio, seguido dos itens 4, 22, 7 e 5. Isto sugere que, o grupo pesquisado é bastante heterogéneo e possui opiniões diversas em relação à qualidade dos serviços de TCUP, na Cidade da Praia – Cabo Verde.

Procurou-se identificar onde aparentemente os *gaps* são ou não estatisticamente significativos. Para isso, foi determinado o *Teste-t Paired sample* nas médias dos itens da percepção e da expectativa. Os resultados demonstram diferenças estatisticamente significativas entre as médias das respostas dadas às questões das percepções e das expectativas dos utentes do sector de TCUP, em todas as 23 afirmações. A média dos resultados da expectativa (6,92) é muito superior à média dos resultados de percepção da qualidade (3,32). A correlação entre as duas variáveis é muito fraca (0,157) e estatisticamente significativa ($p = 0,01$), sendo igualmente estatisticamente significativa a diferença entre as duas médias ($t(233) = 55,05$; $p = 0,000$). Para todas as declarações, existe uma significância estatística a um alfa $< 0,01$, o que ilustra um *gap* significativo entre as percepções e as expectativas do serviço a um nível de confiança de 99%. Isto representa *gaps* de qualidade de serviço que as empresas deveriam levar em conta para tomar as medidas necessárias de sua melhoria.

4.4. Dimensões da qualidade do serviço de TCUP, na Cidade da Praia – Cabo Verde

Com o objectivo de verificar a dimensionalidade dos 23 *gaps* obtidos e comparar os resultados obtidos com as cinco dimensões originais, procedeu-se à realização da análise factorial (AF). Assim, usando a análise dos componentes principais (ACP) com a rotação oblíqua, à semelhança do estudo original conduzido por Parasuraman *et al.* (1988), os referidos *gaps* foram sujeitos à análise factorial, tendo-se igualmente obtido cinco factores (Quadro 4), com o *eigenvalues* superior a um. Usou-se o

método varimax com normalização kaiser, que é um método que produz normalmente uma estrutura simples (Norman e Streiner, citado por Barnes, 2007). Este método permitiu não só analisar a intercorrelação entre as dimensões como também facilitar a sua interpretação.

Quadro 4 – Resultados da Análise Factorial: 5 Dimensões do SERVQUAL Adaptado

Atributos da Qualidade	Descrição dos atributos	“Factor Loadings”
Desempenho dos Colaboradores - F1		
QS11	Empresa com capacidade para prestar adequadamente o serviço	67
QS12	Empresa com interesse em resolver os problemas dos utentes	63
QS13	Condutores preocupados com a segurança dos utentes	69
QS14	Condutores conduzem com cuidado e habilidade	71
QS16	Condutores recebem e deixam utentes só nas paragens	53
QS17	Condutores com formação/conhecimentos adequados	61
QS18	Condutores/supervisores educados e prestativos	74
QS19	Funcionários com disposição para ajudar os utentes	71
QS10	Condutores com boa aparência e com uniforme	64
Conforto dos Veículos - F2		
QS1	Autocarros modernos e novos	75
QS2	Autocarros confortáveis	79
QS3	Autocarros limpos no seu interior	68
QS4	Autocarros com campainha	65
Equipamento Tangível- F3		
QS5	Autocarros com extintor	59
QS6	Autocarros com ar condicionado	67
QS9	Existência de informações sobre rotas e horários	54
Empatia - F4		
QS20	Horários convenientes aos utentes	52
QS21	Lugares reservados	70
QS22	Tempo de espera o mínimo possível	57
QS23	Acessibilidade das paragens	56
Conveniência Serviço - F5		
QS7	Pouco barulho nos autocarros	50
QS8	Paragens apropriadas e convenientes	63
QS15	Venda e condução realizadas em momentos diferentes	74

* «Factor Loadings», após a rotação oblíqua, multiplicado por 100, n = 234. Loadings com valores inferiores a 0,50 foram suprimidos para o propósito da análise.

A matriz, produzida pela rotação oblíqua, mostrou que os vinte e três itens iniciais podem passar a ser representados por estes cinco factores, sem grande perda de informação. Alguns itens tiveram *loadings* altos em mais do que um factor, o que implica que os factores podem não ser independentes uns dos outros. Por defeito foram extraídos cinco factores, que explicam em conjunto 57,5% da variância total.

De acordo com os resultados da estatística, a adequabilidade da análise de componentes principais (ACP) foi considerada boa, uma vez que o valor de KMO (Keiser-Meyer-Olkin – que quantifica o nível de intercorrelações entre as variáveis) foi igual a 0,872. Foram assim atribuídas novas designações às dimensões da qualidade de serviço nos TCUP, na Cidade da Praia – Cabo Verde (Quadro 4), tendo em conta os *factors loading*. Como constatado da AF, os itens das dimensões *Fiabilidade*, *Confiança* (alguns itens) e *Disponibilidade* foram combinados para formarem uma única dimensão – *Desempenho dos Colaboradores* (F1).

Relativamente aos itens da dimensão *Tangíveis*, tendo em conta que a sua distribuição foi feita de uma forma instável em vários factores, os itens QS1, QS2, QS3 e QS4 foram combinados e passaram a formar a dimensão – *Conforto dos Veículos* (F2); os itens QS5, QS6, QS4 e QS9 formaram a dimensão – *Equipamento Tangível* (F3) e os itens QS7 e QS8, em conjunto com o item QS15 passaram a formar a dimensão – *Conveniência de Serviço* (F5). Os únicos itens que aderiram com sucesso à mesma dimensão, ou seja tiveram *loading* como no estudo original conduzido por Parasuraman *et al.* (1988), foram os referentes à dimensão *Empatia* (F4). O modelo adaptado apresentou um R^2 Ajustado de 0,339 (Quadro3), ligeiramente superior ao encontrado no modelo original, indicando que cerca de 34% das variações observadas na percepção geral da qualidade é explicada pela variação dos resultados médios da qualidade de serviço. A análise de variância da regressão mostrou ser aderente a nível do teste *F*, apresentando os cinco factores registos significativos ($F(5) = 24,746$; $p = 0,000$).

4.5. Importância das dimensões identificadas

Estimativas da importância das cinco dimensões do SERVQUAL adaptado, derivaram do modelo de regressão linear múltipla, conforme Parasuraman *et al.* (1988), explicando dessa forma a qualidade percebida do serviço em análise. Com a aplicação do referido modelo, onde se considerou como variável dependente a PGQ e as variáveis independentes os cinco factores obtidos da análise factorial, três dimensões foram reportadas como tendo significância estatística ($p = 0,000$), designadamente os factores F1, F2 e F4, ou seja *Desempenho dos Colaboradores*, *Conforto e Empatia* (Quadro 5).

Quadro 5 – Coeficientes do Modelo Regressão Linear Múltipla

Variáveis	Beta	t	Sig
Constante	3.890	50.385	.000
F1 - Desempenho Colaboradores	.525	6.800	.000
F2 - Conforto Físico	.601	7.787	.000
F3 - Equipamento Tangível	-.027	-.346	.729
F4 - Empatia	.294	3.798	.000
F5 - Conveniência de Serviço	.116	1.495	.136
R ²	R ² Ajustado		
0.353	0.339		
ANOVA			
Modelo	Sum of squares	df	Mean square
			F
			24.746
Regression	171.839	5	34.368
Residual	315.260	227	1.389
Total	487.099	232	
Sig			
0.000			

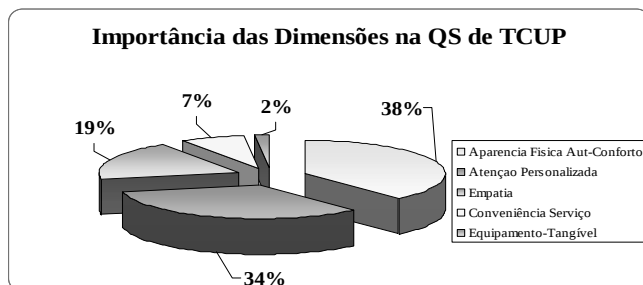
Variável dependente: Percepção Geral da Qualidade (PGQ).

O Quadro 5 ilustra ainda as correlações entre os factores obtidos e a PGQ, com um R² de 0.353 (ANOVA F = 24.746, df = 5 e p = 0.000).

Os coeficientes também mostram que o valor mais elevado do Beta (0.601) recaiu sobre o factor *Conforto*, sendo desta forma considerado como o factor mais crítico deste serviço. Já os factores *Equipamento Tangível* e *Conveniência de Serviço* não apresentaram significância estatística em relação à PGQ. Considerando o quadro acima, e de acordo com a equação da recta de regressão, a qualidade percebida do serviço de TCUP é explicada pelo seguinte modelo de relação de linearidade:

PGQ = 3,890 + 0,525F1 + 0,601F2 – 0,270F3 + 0,294F4 + 0,116F5

Interpretando-se o modelo obtido verifica-se assim que, por ordem de importância relativa, os factores são: *Conforto Físico*, *Desempenho dos Colaboradores*, *Empatia*, *Conveniência de Serviço* e por último o *Equipamento Tangível*. Em termos percentuais, o Gráfico 2 resume os valores recebidos para cada factor, mostrando claramente que as cinco dimensões diferem na importância recebida.

Gráfico 2 – Importância das dimensões na qualidade do serviço de TCUP

Parasuraman *et al.* (1991) consideram que é igualmente útil a avaliação directa e individual das dimensões da qualidade do serviço, tanto do ponto de vista dos utentes como do dos gestores das empresas, de forma a se estimar o peso de importância das referidas dimensões para ambos. Assim, através da pergunta adicional sobre o grau de importância atribuído a cada dimensão, os utentes e os gestores procederam à sua priorização, por ordem decrescente em termos de importância, numa escala de 1 a 5, sendo «1» a dimensão mais importante e «5» a menos importante, como apresentado no Quadro 6. Constata-se, deste Quadro, que os utentes consideram prioritários a *Confiança*, enquanto que para os gestores a dimensão prioritária é a *Fiabilidade*, o que demonstra que os gestores das empresas de transporte não possuem uma visão clara das expectativas dos seus utentes.

Quadro 6 – Comparação da priorização das dimensões, pelos gestores e utentes

	Gestores	Utentes
1	<i>Fiabilidade</i>	<i>Confiança</i>
2	<i>Confiança</i>	<i>Fiabilidade</i>
3	<i>Empatia</i>	<i>Tangível</i>
4	<i>Tangível</i>	<i>Empatia</i>
5	<i>Disponibilidade</i>	<i>Disponibilidade</i>

5. Discussão, conclusões e recomendações

De uma forma geral o estudo apresenta argumentos que sugerem que a qualidade do serviço prestado pelas empresas concessionárias de TCUP, na Cidade da Praia – Cabo Verde, é negativa para todas as dimensões e itens analisados. O valor médio apresentado do SERVQUAL adaptado (-3,59) indica efectivamente uma fragilidade na operação desse serviço, diante dos *gaps* observados, podendo também indicar insatisfação dos utentes referentes às variáveis avaliadas. Igualmente se pode argumentar que a maior razão para os *gaps* observados pode ser devido ao facto da expectativa dos utentes ser muito alta para este tipo de serviço.

Os comentários surgidos nas entrevistas fornecem alguma evidência de que os utentes imaginam um serviço de TCUP muito melhor do que o que estão recebendo actualmente. Por outro lado, focando nas áreas consideradas as mais relevantes como percebidas na amostra, os resultados mostraram que as dimensões *Conforto dos Veículos* e *Desempenho dos Colaboradores* parecem ser os dois factores mais importantes. Ambos apresentaram resultados percentuais mais elevados (38% e 34%, respectivamente) do que a *Empatia* (19%), *Conveniência de Serviço* (7%) e *Equipamento Tangível* (2%).

Desta forma, a *Fiabilidade* não foi percebida como a dimensão mais importante na avaliação da qualidade do serviço de TCUP, como declarado por Parasuraman *et al.* (1988, 1991). Nesta pesquisa a *Fiabilidade*, apareceu sobreposta às dimensões *Confiança* e *Disponibilidade*, formando um mesmo factor (F1) e ocupando a segunda posição na ordem de importância. Sendo assim, para o atendimento das expectativas dos utentes de TCUP, as dimensões do processo são mais importantes do que as dimensões do resultado (*Fiabilidade*).

Na verdade, de acordo com Johnston (1997), cada tipo de serviço poderá ter dimensões que são consideradas mais importantes, de acordo com as características do sector de serviço em que se encontram. Para os inquiridos desta pesquisa, o que mais lhes interessa neste serviço é a existência de veículos seguros, confortáveis, limpos, com lugares reservados, condutores gentis, educados, formados e preocupados com a sua segurança e com o cumprimento do horário.

Interessante registar que o *Equipamento-Tangível* não foi considerado importante pelos passageiros entrevistados, designadamente a existência de extintores, ar condicionado e informações sobre rotas, horários e frequências dos autocarros. Também não obteve significância estatística o barulho existente no interior dos autocarros, bem como a conveniência das paragens dos autocarros. Enquanto Parasu-

raman *et al.* (1988) consideram o determinante *Tangíveis* como um dos últimos em termos de importância, o presente estudo mostra que o utente dá bastante atenção aos aspectos tangíveis relacionados com o conforto dos veículos, que são os mais facilmente percebidos, tendo-os assim considerado os mais importantes no serviço de TCUP, na Cidade da Praia – Cabo Verde.

Por outro lado, o determinante *Tangíveis*, que é unidimensional na escala original, separou-se em outras sub-dimensões na presente pesquisa, podendo demonstrar que os utentes conseguem diferenciar perfeitamente os itens avaliados. Nesse sentido, Johnston (1997) ressalta a importância da dimensão *Tangíveis*, pois, segundo ele, dependendo do tipo de serviço, os tangíveis são o critério chave na avaliação da qualidade percebida pelos clientes. Os resultados evidenciaram a *Empatia* como a dimensão que apresentou o pior desempenho, sendo deste modo considerada a dimensão mais crítica.

Este facto deve-se à inexistência de lugares reservados nos veículos. A qualidade de serviço que apresentou o melhor valor médio refere-se à aparência dos condutores, que é seguida do acesso às paragens e da capacidade da empresa em prestar o serviço. Em termos de efeito no nível de satisfação dos utentes, o estudo mostrou que se deve dar muita atenção à condução dos motoristas e à segurança dos utentes, quando eles entram e saem dos veículos. Por outro lado, a formação adequada dos condutores destacou-se das demais variáveis da dimensão *Confiança*.

Os utentes atribuíram, por um lado, o valor médio de 3,89 ao nível geral da percepção da qualidade (PGQ), e, por outro lado, o valor médio de 3,32 ao grau percebido da qualidade, na escala SERVQUAL, pelo que concluímos que os dois valores são coerentes, encontrando-se próximos do ponto médio da escala 7-pontos de Likert. Esses valores indicam, assim, que as empresas de TCUP não estão desempenhando bem os seus serviços, em termos dos itens de qualidade avaliados. Conclui-se pelos testes estatísticos aplicados, que o modelo SERVQUAL adaptado apresenta fiabilidade e validade, podendo ser, assim, aplicado no contexto do sector de TCUP e na cultura cabo-verdiana.

Os dados confirmaram a existência dos *gaps* na indústria de transporte (*gap5* e *gap1*), bem como a existência de cinco dimensões que determinam a qualidade de serviço de TCUP, na Cidade da Praia, como inicialmente proposto por Parasuraman *et al.* (1988). Outra consideração importante diz respeito à validade do uso de expectativas, como parâmetro de medição da qualidade do serviço. O estudo revelou que o registo da expectativa prévia permite analisar com maior detalhe a percepção final do cliente, pois permite diferenciar, para um mesmo nível de percepção, a característica mais crítica do serviço, ou seja considerando-se dois itens de avaliação com a mesma classificação para a percepção final, o item mais crítico será o

que apresentar uma expectativa maior. Deste modo, conforme declarado por Parasuraman *et al.* (1988, 1990), o registo das expectativas é útil e traz uma informação adicional a ser analisada pela pesquisa. Segundo os autores, o uso de escalas de medição da qualidade baseadas apenas nas percepções dos clientes é impreciso e não é tão significativo como medir também o desempenho relativamente às expectativas.

A inclusão da pergunta aberta adicional na pesquisa e das entrevistas *focus group*, mostrou-se pertinente, pois permitiu que os utentes expressassem livremente as suas sugestões para a melhoria dos serviços, atendendo assim ao objectivo proposto de direccionar o modelo SERVQUAL a uma melhoria contínua dos serviços. Destacam-se as seguintes sugestões, que mereceram maior destaque, por parte dos passageiros: diminuição da tarifa actual, aumento do número de autocarros em circulação em todas as carreiras, formação dos condutores, existência de lugares reservados e proibição de mudança de veículo durante a viagem, evitando acidentes vários.

Em relação à tarifa aplicada, aproximadamente 21% dos entrevistados considera o preço justo (acessível). Entretanto, a maioria dos entrevistados (77,8%) considera que as passagens são caras ou muito caras. A questão da tarifa, actualmente praticada no país, trata-se de uma questão não incluída no modelo SERVQUAL original, sendo por isso considerada em separado. Isto porque, de acordo com a literatura, não existe ainda consenso sobre esta questão (preço). Alguns autores reconhecem que o custo e a qualidade são características distintas, apesar de também reconhecerem que o custo afecta a qualidade. Convém ressaltar que, no presente estudo, a tarifa praticada foi a sugestão de melhoria que mereceu maior destaque pelos utentes entrevistados. Ligada a essa preocupação (sugestão) também se registou o problema de disponibilidade de troco, verificado na venda dos bilhetes a bordo.

Nesse sentido, sugeriu-se, nas entrevistas realizadas, a determinação de um número redondo para a tarifa aplicada. Relativamente à satisfação com os serviços prestados pelas duas concessionárias, a maioria dos inquiridos (67%) mostra-se insatisfeita com todas as carreiras (linhas). Os mais insatisfeitos são os que frequentam as carreiras nºs 3, 4, 10 e 2. Recorde-se que as carreiras 3, 4 e 10 são as únicas onde existe concorrência entre as duas empresas. A única carreira cuja maioria (57%) dos passageiros se sente satisfeita com os serviços prestados é a nº 11. Em termos de qualidade percebida, a carreira melhor classificada é a nº 5, sentindo-se, no entanto, 67% dos seus utentes insatisfeitos com a qualidade desse serviço. Da mesma forma, os passageiros frequentadores das carreiras nº 10 e nº 6 consideram, por um lado, que o serviço prestado se encontra num nível satisfatório de qualidade percebida e, por outro lado, sentem-se insatisfeitos com o serviço prestado. A linha que mereceu a pior classificação, em termos de qualidade percebida, é a nº 8,

onde também todos os passageiros se mostraram insatisfeitos. À empresa Solatlântico foi-lhe atribuído um melhor nível de qualidade percebida do serviço (4,56) do que a sua concorrente Moura Company (3,77), nas carreiras 3, 4 e 10.

A pesquisa mostra ainda que é essencial conjugar as pesquisas quantitativas e qualitativas da qualidade de serviço, pois uma forma sem a outra é considerada insuficiente. Enquanto a pesquisa quantitativa fornece aos gestores dados, a partir dos quais eles podem tirar inferências, a pesquisa qualitativa fornece aos gestores a perspectiva e a sensibilidade tão críticas para a interpretação dos dados. Por outro lado, a pesquisa qualitativa é útil no desenho da pesquisa quantitativa.

Não obstante aos aspectos positivos, a pesquisa apresenta algumas limitações. O tamanho da amostra condiciona o grau de generalização possível dos resultados, bem como o carácter ocasional do estudo. Por outro lado, o facto de a pesquisa ter sido efectuada apenas para o sector de TCUP e numa cidade, os resultados obtidos não podem ser generalizados, devendo assim ser realizadas outras aplicações em cidades e serviços diferenciados, de forma a garantir a validade do modelo proposto. Outra limitação do trabalho está relacionada com a amplitude do modelo de avaliação da qualidade dos serviços, pois o modelo SERVQUAL apenas inclui os clientes que já experimentaram o serviço, não contemplando os clientes internos (funcionários) das organizações do serviço. Como resultado, recomendam-se pesquisas futuras que permitirão a realização de futuras comparações e generalizações mais consistentes.

Uma vez que o uso do SERVQUAL adaptado se mostrou fiável e válido, recomenda-se, assim, o seu uso de uma forma regular. Por outro lado, sugere-se que se recolham dados em intervalos de tempo diferentes, que estes sejam analisados de uma forma longitudinal, e que seja utilizada uma amostra mais alargada, de forma a melhor se aferir e validar os resultados. Isso permitirá aos gestores uma tomada de acções correctivas atempadamente, tais como mudanças na estratégia, estrutura, programas de formação, redesenho de postos de trabalho ou substituição do pessoal. Sugere-se ainda a aplicação do método de amostragem de multivariáveis, como proposto por Cunningham *et al.* (2000), para se ter uma melhor representatividade da amostra, bem como entrevistas via telefone. Uma versão mais recente do SERVQUAL, que foi utilizada na pesquisa conduzida por Hu e Jen (2006), proporcionou resultados e análises diferentes e úteis, daí sugerir-se a sua aplicação em estudos futuros. Finalmente espera-se que esta pesquisa inicial venha a inspirar mais pesquisas académicas neste sector e que, adoptando esta abordagem multi-dimensional, resultados mais abrangentes poderão ser apresentados.

Agradecimentos

A autora agradece profundamente à sua família, à Agência de Regulação Económica e a todos que, de uma forma ou doutra, contribuíram para a concretização deste trabalho.

Este artigo faz parte do projecto de Investigação PTDC/AFR/72258/2006 «*Configurações organizacionais em África e China: um estudo em quatro países*» financiado pela Fundação para a Ciência e Tecnologia (FCT), Portugal.

This article is a part of the research project PTDC/AFR/72258/2006 «*Entrepreneurial Configurations in Africa and China: a study in four countries*» sponsored by the Science and Technology Foundation (FCT) of Portugal.

Referências

- ANTÓNIO, NELSON, e TEIXEIRA, A. (2007). *Gestão da Qualidade – de Deming ao modelo de excelência da EFQM*, Lisboa: Sílabo.
- ANTT – AGÊNCIA NACIONAL DE TRANSPORTES TERRESTRES (2005). *Pesquisa de avaliação da satisfação dos usuários dos serviços das empresas de transporte terrestre*, Relatório de transporte rodoviário de passageiros. Recife.
- BARNES, B. R. (2007). «Analysing Service Quality: The Case of Post-Graduate Chinese Students», *Total Quality Management*, Vol. 18, N. 3, pp. 313-331.
- BOLTON, R. N. e DREW, J. H. (1991). «A Multistage Model of Customers' Assessments of Service Quality and Value», *Journal of Consumer Research*, Vol.17, pp. 375-384.
- BORGES Jr., A. e FONSECA, M. (2002). «O Uso da Pesquisa de Satisfação do Consumidor como Instrumento de Política Pública: o potencial de uso no caso do transporte colectivo de Porto Alegre». *RIMAR – Revista Interdisciplinar de Marketing*, Vol.3, pp. 38-50.
- BRADY, M. K. e CRONIN, J. J. (2001). «Some New Thoughts on Conceptualizing Perceived Service Quality: A Hierarchical Approach», *Journal of Marketing*, Vol. 65, pp. 34-49.
- BUCHANAN, COLI (2004). «Bus Passenger Satisfaction Survey-Scottish Executive Social Research», *Transport Research Series*, 97p.
- CHEN, S. C., CHEN, K. S. e HSIA, T. C. (2005). Promoting Customer Satisfactions by Applying Six Sigma: An Example from the Automobile Industry. *The Quality Management Journal*, Vol. 12, N. 4, pp. 21-34.
- CHURCHILL, GILBERT Jr. (1979). «A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs», *Journal of Marketing Research*, Vol. 16, pp. 64-73.
- CRONIN, J. J. e S. A. TAYLOR (1992). «Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension», *Journal of Marketing*, Vol. 56, pp. 55-68.
- CUNNINGHAM, L., YOUNG, C. e LEE, M. (2000). «Methodological Triangulation in Measuring Public Transportation Service Quality», *Transportation Journal*, Vol. 40. N.1.
- GRONROOS, CHRISTIAN (1984). «A Service Quality Model and its Marketing Implications», *European Journal of Marketing*, Vol. 18, N. 4, pp. 36-44.
- HENSHER, DAVID A., STOPHER, P. e BULLOCK, P. (2003). «Service quality-developing a service quality index in the provision of commercial bus contracts», *Transportation Research*, Part A, Vol. 37, pp. 499-517.

- HOPKINS, SHIRLEY A., STRASSER, S., HOPKINS, E. e FOSTER, J. R. (1993). «Service Quality Gaps in the Transportation Industry: An Empirical Investigation», *Journal of Business Logistics*, Vol. 14, N. 1, pp. 145-161.
- HU, KAI-CHIEH e JEN, W. (2006). «Passengers' Perceived Service Quality of City Buses in Taipei: Scale Development and Measurement», *Transport Reviews*, Vol. 26, N. 5, pp. 645-662.
- JOHNSTON, ROBERT (1997). «Identifying the critical determinants of service quality in retail banking: importance and effect», *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 15, N. 4, pp. 111-116.
- JOHNSTON, ROBERT e CLARK, G. (2008). *Administração de Operações de Serviço*, São Paulo: Atlas S.A.
- KOC, ERDOGAN (2006). Total Quality Management and Business Excellence in Services: The Implications of All-Inclusive Pricing System on Internal and External Customer Satisfaction in the Turkish Tourism Market, *Total Quality Management*, Vol. 17, N. 7, pp. 857-877.
- KRISTENSEN, K., KANJI, G. K. e DAHLGAARD, J. J. (1992). «On measurement of customer satisfaction, *Total Quality Management*», Vol. 3, N. 2.
- LAM, TIFFANY K. P. (2001). «Making Sense of SERVQUAL's Dimensions to the Chinese Customers in Macau», *Journal of Market-Focused Management*, Vol. 12, pp. 43-58.
- LASSAR, W. M., MANOLIS, C. e WINSOR, R. (2000). «Service quality perspectives and satisfaction in private banking», *Journal of Services Marketing*, Vol. 14, N. 3, pp. 244-271.
- LEE, H., LEE, Y. e YOO, D. (2000). «The determinants of perceived service quality and its relationship with satisfaction», *Journal of Services Marketing*, Vol. 14, N. 3, pp. 217-231.
- MCALEXANDER, J. H. et al. (1994). «Service Quality Measurement», *Journal of Health Care Marketing*, Vol. 14, N. 3.
- OLIVER, RICHARD L. (1980a). «A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions», *Journal of Marketing Research*, Vol. 17, pp. 460-469.
- PAKDIL, FATMA e T. N. HARWOOD (2005). «Patient Satisfaction in a Preoperative Assessment Clinic: An Analysis Using SERVQUAL Dimensions», *Total Quality Management*, Vol. 16, N. 1, pp. 15-30.
- PARASURAMAN, A., BERRY, L. L. e ZEITHAML, V. A. (1991). «Perceived Service Quality as a Customer-Based Performance Measure: An Empirical Examination of Organizational Barriers Using an Extended Service Quality Model», *Human Resource Management*, Vol. 30, N. 3, pp. 335-364.
- PARASURAMAN, A., BERRY, L. e ZEITHAML, V. A (1990). «Guidelines for Conducting Service Quality Research», *Marketing Research*, pp. 34-44.
- PARASURAMAN, A., BERRY, L. L. e ZEITHAML, V. A (1991). «Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale», *Journal of Retailing*, Vol. 67, N. 4, pp. 420-450.
- PARASURAMAN, A., ZEITHAM, V. A. e BERRY, L. L. (1985). «A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research», *Journal of Marketing*, Vol. 49, pp. 41-50.
- PARASURAMAN, A., ZEITHAM, V. A. e BERRY, L. L. (1988). «SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality», *Journal of Retailing*, Vol. 64, N. 1, pp. 12-40.
- PARASURAMAN, A., ZEITHAM, V. A. e BERRY, L. L. (1994). «Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for Further Research», *Journal of Marketing*, Vol. 58, pp. 11-124.

- PARASURAMAN, A., ZEITHAM, V. A. e BERRY, L. L. (1994). «Alternative Scales for Measuring Service Quality: A Comparative Assessment Based on Psychometric and Diagnostic Criteria», *Journal of Retailing*, Vol. 70, N. 3, pp. 201-230.
- RIETVELD, PIET e STOUGH R. (2004). «Institutions, Regulations and Sustainable Transport: A Cross-national Perspective», *Transport Reviews*, Vol. 24, N.6, pp. 707-719.
- RODRIGUES, M. O. (2006), *Avaliação da qualidade do transporte colectivo*, Dissertação de Mestrado, Escola de Engenharia de São Carlos: Universidade de São Paulo.
- SARAVANAN, R. e K. P. RAO (2007). «Measurement of Service Quality from the Customer's Perspective – An Empirical Study», *Total Quality Management*, Vol. 18, N. 4, pp. 435-449.
- TEAS, R. KENNETH (1993). «Expectations, Performance Evaluation, and Consumers' Perceptions of Quality», *Journal of Marketing*, Vol. 57, pp. 18-34.

A caminho de uma escola com mais qualidade: auto-avaliação de uma escola básica aplicando a CAF

Joaquim M. Monteiro

Universidade de Aveiro
monteiro.quim@gmail.com

Cláudia S. Sarrico

Universidade de Aveiro
c.s.sarrico@ua.pt

Resumo: Na actualidade, está em curso uma grande reforma na Administração Pública, com vista à sua modernização e adaptação às necessidades de uma sociedade em permanente mudança. Neste contexto, a melhoria do serviço educativo prestado pelas escolas é essencial ao aumento dos níveis de qualificação dos alunos, como forma de dar resposta a um dos grandes problemas estruturais de Portugal. Assim, a avaliação e auto-avaliação do desempenho da escola tem ganho uma relevância crescente, no sentido de garantir um progresso permanente do sistema educativo. Este só é realizável através de uma reflexão acerca dos procedimentos implementados, que se propõem suprir as necessidades das escolas e dar resposta às exigências da sociedade actual.

Este estudo tem como finalidade dar o seu contributo para essa discussão, através da apresentação de uma aplicação prática, do modelo CAF, a uma escola do ensino básico. Neste sentido, fazendo recurso à metodologia de estudo de caso, propõe-se fazer uma aplicação da ferramenta CAF a uma escola pública de Portugal continental, com base na metodologia usada no Projecto QUALIS, aplicado às escolas públicas, da Região Autónoma dos Açores.

Palavras-chave: auto-avaliação, avaliação de desempenho, melhoria, qualidade, educação.

Abstract: Today, Public Administration is undergoing a profound reform that aims at its modernization and adaptation to the needs of a society which is in constant change. In this context an improvement in educational services ren-

dered by schools is imperative for the increase in the standards of students' qualifications as a way to face one of Portugal's structural problems. Thus, the assessment and self-assessment of the schools' performance has become more relevant in the sense that it guarantees a permanent progress of the educational system. This is only possible by means of a reflection on the implemented practice, which proposes to meet the schools' needs and respond to the demands of today's society.

This research project aims to contribute to the issue above, through the presentation of a practical application of the CAF model to a school. In this sense, resorting to case study methodology, we propose to apply the CAF tool to a Portuguese state school based on the methodology used in the QUALIS project, applied to the state schools of the Azores region.

Keywords: education, improvement, performance evaluation, quality, self-assessment.

1. Introdução

1.1. Desempenho das escolas

Actualmente, há uma grande discussão sobre a eficácia dos sistemas educativos e das escolas, com especial destaque para a questão da qualidade das organizações escolares, o que tem levado a debates calorosos acerca da problemática da educação, do ensino e da formação. Assim, um dos objectivos primordiais das políticas educativas actuais é a melhoria da qualidade dos sistemas de ensino e de educação, o que tem conduzido à concepção e implementação de uma grande variedade de técnicas e procedimentos de avaliação das escolas (Sarrico *et al*, 2008).

Durante muito tempo, pensou-se que as desigualdades no ensino e no sucesso escolar se deviam, unicamente, às desigualdades sociais de origem dos alunos. Contudo, actualmente é consensual que as disparidades nos recursos à disposição das escolas, do desempenho da sua gestão, do desempenho dos professores e de outros actores das escolas, entre outros, também contribuem muito para as assimetrias observadas.

Presentemente, tem-se em atenção que os factores económicos e culturais não são os únicos que são determinantes para o sucesso ou insucesso dos sistemas de ensino, mas que também podem ser factores como o ambiente de trabalho, a gestão e administração das escolas, os recursos financeiros e humanos das escolas, a qualidade dos professores, etc. (Valadares *et al*, 2002).

1.2. Avaliação da qualidade das escolas

Nas escolas há uma grande distinção e diversidade de práticas de avaliação, visto que uma escola é uma organização muito complexa, devido à sua grande rede de interacções entre docentes, alunos, pessoal não-docente, encarregados de educação e representantes do poder político local e social (Sarrico *et al*, 2008).

O facto dos níveis de exigência por parte de alunos, encarregados de educação e da sociedade em geral serem cada vez maiores, associado a uma maior diversidade de ofertas educativas e a um aumento da autonomia das organizações escolares, tem sido determinante para que a utilização de instrumentos, metodologias e práticas, que apontam para a melhoria da qualidade do sector do ensino, seja um objectivo fundamental. Neste contexto, a avaliação aparece como um processo imprescindível para a medição e melhoria da qualidade no sistema de ensino e de educação (Sarrico *et al*, 2008).

O conceito de qualidade é de difícil definição devido à sua grande complexidade. De facto, a noção de qualidade é relativa, dependendo dos interesses e expectativas das partes interessadas. Deste modo, torna-se difícil desenvolver técnicas de medição da qualidade, que satisfaçam de igual forma todos os *stakeholders*, sendo este facto ainda mais relevante no caso dos sistemas de ensino. Neste âmbito, a qualidade está relacionada com o modo como o processo de ensino-aprendizagem, e tudo o que o sustenta, é planeado, desenvolvido e continuamente aperfeiçoado (Saraiva *et al*, 2003).

O conceito de qualidade deve definir-se como sendo o conjunto de propriedades e características de um bem ou serviço, que lhe confere a capacidade para satisfazer necessidades explícitas ou implícitas dos clientes. Esta pode ser medida directamente, em função de um determinado padrão, ou indirectamente, pela apreciação ou impacto junto do cidadão-cliente (Andrade *et al*, 2004).

Ter uma noção clara do conceito de qualidade em organizações complexas, como é o caso das escolas, obriga à identificação de todo o emaranhado de interacções que se estabelecem entre as componentes estruturais e funcionais destas organizações (Sarrico *et al*, 2008). Deste modo, a avaliação da qualidade das escolas exige uma análise rigorosa das relações entre todas as partes intervenientes no sistema educacional, que seja ajustada à complexidade da sua rede de interacções (Abreu, 2002).

Devido à competitividade crescente que se verifica no mundo actual, é indispensável que as organizações centrem as suas atenções na questão da qualidade. Neste sentido, também as escolas, devido ao seu papel essencial na educação e

socialização das populações, reconhecem que é imperioso que a sua prestação de serviço público de educação seja de qualidade (Leandro, 2002).

A sociedade actual exige a prestação de um serviço público de educação com qualidade, sendo reivindicada uma melhoria constante dos processos, técnicas e métodos de ensino. Deste modo, há a necessidade de se porem em prática mecanismos de avaliação dos sistemas educativos e das escolas, visto estas serem as organizações básicas do sistema.

De outro ponto de vista, a auscultação de que o aumento das despesas por aluno, não tem sido acompanhado por um aumento proporcional do sucesso educativo, assim como a indispensável rentabilização dos recursos, associada à maior ambição de participação da sociedade no sistema educativo, conduziram a alguns dos efeitos a seguir realçados: aumento dos projectos de investigação com o objectivo de se analisar os factores que contribuem para o aumento do sucesso escolar; acréscimos da pressão exercida sobre as escolas, no sentido de estas conseguirem otimizar os factores que ajudam à melhoria do seu desempenho global; e o aparecimento de diversos mecanismos de avaliação e auto-avaliação das escolas (Rocha, 1999).

1.3. Auto-avaliação das escolas

Deste modo, o papel da avaliação e da auto-avaliação no desempenho das escolas tem vindo a assumir uma importância crescente, conduzindo ao desenvolvimento dos modelos mais adequados para a auto-avaliação das escolas.

A auto-avaliação de uma organização desempenha um papel preponderante para o seu crescimento, visto permitir uma análise criteriosa, segundo a sua própria visão, dos diferentes aspectos da organização.

Assim, o aperfeiçoamento da organização escola e dos sistemas de ensino, só é possível, actualmente, através da realização contínua de ciclos de auto-avaliação (de carácter interno), seguida de avaliação externa (de carácter externo), na medida em que estes são mecanismos essenciais à implementação de boas práticas de ensino e de gestão das organizações escolares.

A publicação da Lei nº 31/2002, de 20 de Dezembro, vem reforçar a ideia da necessidade da avaliação do desempenho das escolas como um factor imprescindível para melhorar a sua organização e funcionamento. Além disso, vem também atribuir às escolas a responsabilidade pela sua qualidade educativa como forma de atenuar os efeitos negativos das desigualdades sócio-culturais dos alunos e, deste modo, impulsionar o seu sucesso educativo (Portugal, 2002).

No entanto, continua a haver muitas resistências e obstáculos complexos de se ultrapassar quando se procede à aplicação prática dos modelos de avaliação de desempenho (Madureira, 2004). Num ambiente social e profissional caracterizado pelo individualismo e pelos escassos hábitos de participação dos professores, a avaliação de desempenho das unidades orgânicas e das pessoas origina grandes ondas de contestação, desconfiança, resistência e descrença e generaliza-se a crença da desnecessidade da aplicação prática desses instrumentos de avaliação.

Na base das críticas aos modelos de avaliação há três aspectos a destacar: importância excessiva concedida aos instrumentos de notação; grande desinteresse relativamente aos factores de motivação individual e às capacidades que, deste modo, limitam cada desempenho; e um conceito de avaliação, em que é suficiente a análise dos resultados e não a investigação dos factores que estiveram na sua origem (Tavares, 2006).

1.4. Avaliação das escolas – um imperativo legal

A Lei n.º 31/2002, de 20 de Dezembro, aprova o sistema de avaliação da educação e do ensino não superior, desenvolvendo o regime previsto no artigo 49.º da Lei n.º 46/86, de 14 de Outubro (Lei de Bases do Sistema Educativo).

Para se alcançarem os objectivos preconizados com esta avaliação, referidos no seu artigo 3º, este diploma define que a avaliação estrutura-se com base na avaliação interna (auto-avaliação), a realizar em cada escola ou agrupamento de escolas e na avaliação externa. Segundo o seu artigo 6º, a auto-avaliação tem carácter obrigatório para todos os estabelecimentos de ensino, devendo ser realizada por estes e conformar-se a padrões de qualidade devidamente certificados. A avaliação externa, a realizar no plano nacional ou por área educativa, assenta quer na análise das informações obtidas pela realização do processo de auto-avaliação, quer em aferições de conformidade normativa das actuações pedagógicas e didácticas, da administração e gestão, bem como da eficiência e eficácia das mesmas (IGE, 2008).

Com vista ao aperfeiçoamento do papel regulador do Estado, na avaliação da qualidade do serviço público de educação que é prestado pelas escolas, no ano de 2006, deu-se início ao processo de avaliação externa das escolas, através da constituição do *Grupo de Trabalho de Avaliação das Escolas*, liderado por Pedro Guedes de Oliveira (IGE, 2008), que numa primeira fase incidiu o seu trabalho na preparação da fase-piloto de avaliação externa de escolas. Neste período, que decorreu até ao final do ano lectivo 2006/2007, o grupo de trabalho elaborou um modelo de avalia-

ção externa e desenvolveu um projecto-piloto de avaliação externa de agrupamentos e escolas.

Após este período, o grupo de trabalho lançou uma segunda fase de avaliação externa, a decorrer em 2007, sob a responsabilidade da Inspeção-Geral da Educação (IGE). Em simultâneo, preparou um documento, no qual sugere um conjunto de medidas de apoio ao desenvolvimento do processo de auto-avaliação das escolas, fundamental para a preparação da avaliação externa dos estabelecimentos de ensino.

Para esta segunda fase de avaliação, o grupo de trabalho convidou todas as escolas que se tinham candidatado a integrar o projecto-piloto de avaliação externa, mas que não tinham sido seleccionadas, com vista à generalização da avaliação externa a todas as unidades de gestão, enquanto condição essencial para o reforço da autonomia das escolas.

Nesta sequência, o processo da avaliação externa das escolas já decorre há três anos lectivos e o objectivo é conseguir que, até ao final do próximo ano lectivo, todas as escolas do ensino não superior tenham sido avaliadas externamente, finalizando o ciclo de avaliação. Posteriormente, volta a iniciar-se o ciclo novamente com as escolas que participaram na fase-piloto e assim sucessivamente em ciclos globais de quatro anos.

Deste modo, a avaliação e auto-avaliação do desempenho da escola tem ganho uma relevância crescente, no sentido de garantir um progresso permanente do sistema educativo, o qual só é realizável através de uma reflexão acerca dos procedimentos implementados, que se propõem a suprir as necessidades das escolas e a dar resposta às exigências da sociedade actual.

Este estudo tem como finalidade dar o seu contributo para essa discussão, através da apresentação de um relatório de uma aplicação prática do modelo *Common Assessment Framework* (CAF) a uma escola do ensino básico.

2. A auto-avaliação com base na CAF

A auto-avaliação baseia-se num estudo permanente da unidade orgânica, que foi possível com recurso à aplicação de modelos de referência (como a CAF). É realizada por uma equipa de pessoas que trabalham na escola, que se debruçam sobre as actividades desenvolvidas pela organização escolar, nomeadamente sobre o

modo como são executadas, os meios que lhe são afectos e os resultados que são atingidos.

Visto que o processo de auto-avaliação permite às organizações escolares identificar claramente quais os seus pontos fortes e quais as áreas que precisam de ser alvo de melhorias, conduzindo à elaboração do respectivo plano de melhorias, é indispensável fazer a escolha correcta do modelo de auto-avaliação a aplicar.

Devido às especificidades das organizações do sector público, nomeadamente as escolas do ensino não superior, não apenas em termos de organização interna, como também em termos da própria natureza dos clientes, decidiu-se utilizar a *Common Assessment Framework (CAF)*, uma ferramenta de auto-avaliação, destinada às organizações do sector público, inspirada no modelo *Business Excellence Model (EFQM, 2008)*.

Esta ferramenta, que resultou da cooperação desenvolvida entre os Ministros da União Europeia (UE) responsáveis pela Administração Pública, foi apresentada pela primeira vez em 2000, durante a 1ª Conferência da Qualidade das Administrações Públicas da UE (EIPA, 2006). A CAF foi desenhada para ser utilizada por todos os sectores da administração pública, pelas suas especificidades, bem como pelos diversos níveis de administração nacional, regional e local (DGAEP, 2008), com o objectivo de ajudar as administrações pública da União Europeia (UE) a compreender e utilizar as técnicas de gestão da qualidade, de modo a melhorarem o respectivo desempenho.

A CAF é uma ferramenta de fácil utilização, que permite às diversas unidades orgânicas das Administrações Públicas, dos países da UE, assimilar e usar as técnicas de Gestão pela Qualidade (*TQM – Total Quality Management*), com vista à melhoria dos seus níveis de excelência (APQ, 2008) e ao desenvolvimento de acções de *benchmarking* interno e externo (<http://www.eipa.nl>). A Gestão para a Qualidade Total centra-se nos procedimentos e processos, que são considerados essenciais para a promoção da qualidade.

Este mecanismo (CAF), criado a partir do Modelo de Excelência da EFQM (<http://www.efqm.org>), está disponível para ser implementado por qualquer organização que planeie fazer uma auto-avaliação.

O uso da ferramenta CAF como modelo de auto-avaliação tem muitas vantagens (Qualis, 2007), entre as quais se destacam as seguintes:

- É uma avaliação fundamentada na recolha de evidências;
- Permite a tomada de decisões consensuais sobre os procedimentos que têm de ser realizados, para melhorar a organização;

- É uma avaliação baseada num conjunto de critérios adoptados por todos os países da União Europeia;
- A avaliação da evolução de uma organização é feita através da realização de ciclos de auto-avaliação periódicos;
- Há uma relação directa entre os objectivos que se pretendem atingir para a organização e as estratégias implementadas;
- Há consenso na identificação das áreas onde há maior necessidade de implementação de actividades de melhoria;
- Promove a partilha de boas práticas entre as diferentes secções de uma organização (*benchmarking* interno) com outras organizações (*benchmarking* externo);
- Aumenta os níveis de motivação das pessoas que exercem a sua actividade na organização, em consequência do seu maior envolvimento no processo de melhoria;
- Permite a identificação dos progressos e dos níveis de melhoria atingidos;
- Possibilita a inclusão de procedimentos de gestão da qualidade nos hábitos de trabalho das pessoas, modificando, desta forma, a cultura organizacional.

O modelo CAF é de acesso livre e fácil, através do endereço (www.dgaep.gov.pt) e a sua aplicação não acarreta custos para as organizações. Este modelo permite ter um conhecimento satisfatório do nível de desempenho das organizações, mas, se uma organização ambicionar fazer uma avaliação mais meticulosa, deverá usar modelos mais complexos (como, por exemplo, os modelos *Speyer* e *EFQM*). A ferramenta CAF tem a seu favor, o facto de ser conciliável com esses modelos, estabelecendo o início do percurso para a implementação da gestão da qualidade. Como as organizações têm liberdade para usarem o modelo CAF da forma que entenderem, podem ser efectuadas adaptações, que permitam a sua adequação à realidade organizacional das escolas básicas e secundárias.

O resultado que se pretende atingir com a implementação de um processo de auto-avaliação, utilizando a ferramenta CAF, é essencialmente fazer uma análise exaustiva sobre o funcionamento da organização e, em função dessa reflexão, determinar a forma mais eficaz de melhorar o seu desempenho. A aplicação do modelo CAF às organizações, não tem como finalidade ser um procedimento de prestação de contas (*accountability*) ou de garantia de cumprimento das normas legislativas (Qualis, 2007).

Deste modo, conclui-se que o modelo CAF é um modelo aberto, que se pode implementar nos diversos tipos de organização, sejam elas públicas ou privadas, do sector secundário ou terciário, com fins lucrativos ou não-lucrativos.

É, assim, um modelo de reflexão que, com base nos pressupostos atrás descritos, possibilita às organizações averiguar de que forma planeiam, agem, avaliam e melhoram os seus procedimentos, no sentido de concretizarem a sua missão (DGAEP, 2008).

Este modelo consiste numa ferramenta não prescritiva, baseada em 9 critérios, usada para avaliar organizações e o seu progresso no percurso da excelência.

2.1. A utilização da CAF nas escolas

Uma escola que tenha como ambição atingir o sucesso, tem de obter excelentes resultados nos graus de satisfação das pessoas que nela trabalham e da comunidade educativa. No impacto produzido junto da sociedade e nos resultados chave de desempenho, em consequência de uma liderança, que planeia e segue uma estratégia, que lhe possibilita a gestão das pessoas, das parcerias e recursos e dos processos de mudança, de um modo sólido e apoiado (Qualis, 2007).

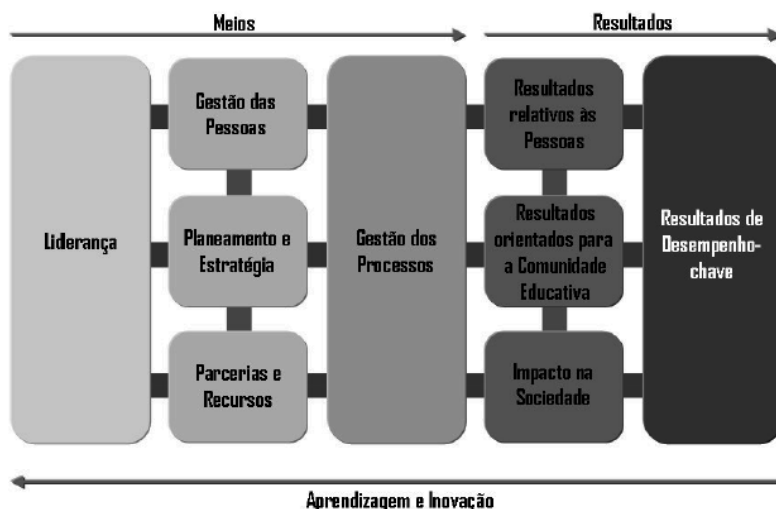
Os critérios do modelo estão divididos em duas classes:

1. Critérios de Meios: abarcam o conjunto de estratégias, meios e recursos disponíveis, na unidade orgânica, para a prossecução da sua actividade;
2. Critérios de Resultados: os resultados atingidos com as acções desenvolvidas.

Os cinco critérios de Meios: Liderança, Planeamento e Estratégia, Gestão de Pessoas, Parcerias e Recursos e Gestão dos Processos da Mudança, avaliam os meios ao dispor da organização e a forma como são utilizados. Subdividem-se em 20 sub-critérios, em que cada sub-critério engloba vários indicadores.

Os quatro critérios de Resultados: Resultados Orientados para a Comunidade Educativa, Resultados Relativos às Pessoas, Impacto na Sociedade e Resultados Chave de Desempenho, avaliam os resultados obtidos pela unidade orgânica, em função das acções realizadas no terreno e avaliadas pelos cinco critérios de meios. Subdividem-se em 8 sub-critérios, em que cada sub-critério contém diversos indicadores (Qualis, 2007).

Figura 1 – Modelo CAF



Fonte: www.edu.azores.gov.pt/projectos/qualis.

Com base nas orientações disponibilizadas pelo Manual Qualis 2007, foi feita a necessária adaptação dos critérios e respectivos sub-critérios, do modelo CAF, à realidade das escolas do ensino não-superior de Portugal.

No próximo capítulo far-se-á referência às várias etapas resultantes da aplicação prática do modelo de auto-avaliação na unidade orgânica em estudo, destacando-se o processo realizado pela equipa de auto-avaliação, de recolha de evidências para cada um dos sub-critérios, seguida da atribuição das respectivas pontuações, que permitem a identificação dos pontos fortes e das áreas a melhorar, em cada critério do modelo de auto-avaliação.

3. Aplicação do modelo de auto-avaliação

Assim, fazendo recurso à metodologia de estudo de caso, propõe-se fazer uma aplicação da ferramenta CAF a uma escola pública de Portugal continental, com base na metodologia usada no Projecto QUALIS – Qualidade e Sucesso Educativo, aplicado às escolas públicas da Região Autónoma dos Açores. O objectivo geral deste projecto, em cumprimento do disposto no Decreto Legislativo Regional n.º

29/2005/A, de 6 de Dezembro, é criar e implementar um instrumento de auto-avaliação das unidades orgânicas do arquipélago, como ferramenta de melhoria da qualidade e sucesso escolar.

A escola em estudo está localizada numa pequena vila do concelho de Aveiro, em que a maioria da população trabalha no sector secundário, apesar de o sector primário não ter sido completamente abandonado. Esta escola é a sede de um Agrupamento de Escolas constituído, para além dela própria, por cinco escolas do 1º Ciclo e cinco jardins-de-infância. Ao nível de recursos humanos, exercem a sua actividade nesta escola, 60 docentes (25 do 2º Ciclo e 35 do 3º Ciclo), 392 alunos (182 do 2º Ciclo e 233 do 3º Ciclo) e 20 não-docentes (10 administrativos e 10 auxiliares de acção educativa).

O processo de auto-avaliação desta unidade orgânica teve início com a constituição da equipa de auto-avaliação, formada por quatro elementos, de níveis de ensino diferentes, que têm um grande conhecimento das dinâmicas e dos processos de funcionamento desta escola. Assim, um dos elementos foi presidente do Conselho Pedagógico durante seis anos, um segundo elemento foi coordenador dos directores de turma do 2º ciclo durante três anos, um terceiro elemento foi vice-presidente do Conselho Executivo durante três anos e o quarto elemento é co-autor deste artigo. Houve, igualmente, o cuidado de a equipa ter dois elementos em representação de cada ciclo. A equipa é, ainda, constituída por um quinto elemento, vice-presidente do Conselho Executivo, e que tem como funções ser coordenador da qualidade, isto é, assegurar o bom funcionamento do processo de auto-avaliação e agir como facilitador do trabalho de equipa.

O processo teve início com uma reunião da equipa base em que se calendarizaram os trabalhos (10/11/2008). A distribuição dos critérios teve subjacente a proposta do projecto *Qualis*. Assim, cada elemento-base da equipa de auto-avaliação ficou responsável pela angariação de informação e evidências que permitissem sustentar a auto-avaliação da unidade orgânica em dois critérios (3 e 7; 4 e 8; e 5 e 9), e num caso, em três critérios (1, 2 e 6).

Foram consideradas evidências todas as fontes que permitissem confirmar a existência ou uma manifestação de intenção, de projecto, de prática, de procedimento, de uma avaliação, de um questionário, de um resultado, ou de qualquer outro indício. A equipa de auto-avaliação fez recurso essencialmente de fontes documentais, tais como: actas, relatórios, documentos, estatísticas, resultados financeiros, etc.

Quanto à Recolha de Evidências para os critérios 6, 7 e 8, a equipa de auto-avaliação decidiu que, para melhor aferir quais os níveis de satisfação das partes interessadas, se deveria recorrer à realização de questionários. As questões colocadas nos questionários são uma adaptação das que foram utilizados por Tavares (2006),

no âmbito do trabalho «*Auto-avaliação de uma Escola Secundária: Aplicação do Modelo de Excelência da EFQM*».

Devido à grande dimensão da população existente, foram seleccionadas amostras representativas de docentes, não-docentes, alunos, encarregados de educação, para responderem aos questionários.

À medida que o processo de auto-avaliação ia decorrendo, houve a necessidade de se realizarem várias reuniões da equipa, com vista a proceder à monitorização do desenvolvimento do trabalho, à apresentação e esclarecimento de dúvidas ou interpretações e à verificação da necessidade de serem feitas alterações e/ou reformulações da estratégia seguida. No total foram realizadas cinco reuniões, desde o início do processo até à realização da Reunião de Consenso.

Assim, por último, a equipa efectuou a Reunião do Consenso com a finalidade de discutir os resultados que se obtiveram, reflectir sobre a determinação dos pontos fortes e áreas de melhoria, bem como ponderar sobre a pontuação a atribuir a cada critério.

A escala usada para proceder à pontuação dos Critérios de Meios varia de 0 (Ausência de evidências ou apenas evidência duma iniciativa sem expressão) até 5 (Iniciativa planeada, implementada, avaliada e revista com base em dados retirados de acções de *benchmarking* e completamente ajustada e integrada na organização). A pontuação dos Critérios dos Resultados varia de 0 (Não há resultados avaliados) até 5. São alcançados resultados excelentes e são feitas comparações com os resultados obtidos dentro da organização e com os resultados obtidos por outras organizações (*benchmarking* interno e externo).

Como metodologia de pontuação dos critérios, foi determinado pela equipa de auto-avaliação que a análise e pontuação final de cada critério seriam a média da pontuação atribuída em cada sub-critério. Relativamente aos critérios 6, 7 e 8, após a recolha e organização das respostas obtidas através dos questionários usados, procedeu-se ao tratamento dos dados referentes à percepção medida através da escala D, C, B e A, em que a cada uma das letras corresponde um valor numérico (A = 4, B = 3, C = 2, D = 1). Assim, analisando a distribuição das respostas dadas a cada uma das questões incluídas em cada um dos sub-critérios, foi possível calcular a média de cada um dos indicadores.

De uma forma resumida, a pontuação média global da avaliação de desempenho da escola em estudo, varia entre 2 e 3 pontos. Quanto aos critérios de meios, que mostram como a organização funciona, verifica-se que, em termos globais, o valor médio atingido foi de 2 pontos. Enquanto, relativamente aos critérios, que espelham os resultados atingidos, alcançou-se uma pontuação média global de 2,75 pontos.

4. Discussão dos resultados

Terminada a implementação do modelo CAF, baseado no Projecto *Qualis*, numa escola básica pública, torna-se premente reflectir sobre a forma como decorreu e, por outro lado, fazer uma análise dos resultados obtidos, a fim de se retirarem conclusões, que possam servir para melhorar os futuros processos de auto-avaliação.

Uma das questões essenciais, que se pode colocar, está relacionada com as vantagens que esta auto-avaliação pode proporcionar a uma escola. Assim, constata-se que, com a aplicação deste modelo de auto-avaliação, fica-se com uma visão exacta e pormenorizada da situação actual da escola que foi objecto de estudo, identificando-se quais os pontos fortes e as áreas de melhoria. Por outro lado, fica evidenciado o papel importante desempenhado, não só pelos colaboradores directos, mas também pelas partes interessadas, nos processos-chave implementados na escola. É, igualmente, de destacar que esta auto-avaliação é fundamental para a definição das melhores estratégias para o aperfeiçoamento do serviço educativo prestado pela escola.

Existem vários modelos de auto-avaliação que se podem aplicar à escola em estudo, mas optou-se pela utilização da ferramenta CAF, que é inspirada na simplificação do Modelo de Excelência da EFQM. A vantagem principal deste modelo é o facto de não ser prescritivo, o que permite a sua adaptação e aplicação a qualquer organização pública ou privada, nomeadamente a qualquer escola pública do ensino básico e secundário.

O projecto *Qualis* é um dos projectos pioneiros a nível nacional e europeu, em termos da utilização da ferramenta CAF, em escolas do ensino público. Em virtude de ter sido criado e implementado no ano de 2006, nas escolas do ensino básico e secundário da Região Autónoma dos Açores, e posteriormente ter sido alvo de revisão e melhoria contínua, constitui uma mais-valia, que permitiu, com relativa facilidade, fazer a interpretação e adaptação às especificidades da escola em estudo.

Com a aplicação prática do projecto *Qualis* neste estudo de caso foi possível fazer um enquadramento muito adequado à avaliação da qualidade da escola em causa, proporcionando a determinação exacta e rigorosa dos pontos fortes e das áreas que precisam de ser aperfeiçoadas. Assim, é possível, de entre as áreas a melhorar, identificar quais as que, com poucos recursos, permitem facilmente fazer mudanças que terão grande impacto nos níveis de desempenho da escola, nomeadamente o desenvolvimento de mecanismos de auscultação das necessidades e do grau de satisfação de todas as partes interessadas; a valorização e divulgação, por parte do órgão de gestão, do empenho profissional e pessoal dos colaboradores da

escola, de forma a incentivar e a manter os seus níveis de envolvimento e responsabilidade; e a diminuição dos níveis de indisciplina na escola.

Na fase posterior à avaliação, deve-se proceder à execução do plano de acções de melhoria, com vista a mostrar a toda a comunidade educativa, envolvida na auto-avaliação, que esta é realmente muito útil para a melhoria da qualidade do serviço educativo prestado pela escola. Neste sentido, deve-se optar por acções de melhoria mais fáceis de aplicar, mas que possam imediatamente ter um grande impacto junto da comunidade educativa, visto que a sua implementação é, simultaneamente mais rápida e promotora do envolvimento de todas as partes interessadas, na constante melhoria da organização escolar. As áreas com um maior grau de complexidade não devem ser as primeiras a ser implementadas, na medida em que necessitam de um maior planeamento e, provavelmente, de mais recursos e tempo para serem implementadas, podendo criar o sentimento de que o processo é inútil e desmotivante para quem nele participa. Deve-se ter em atenção, que isto não significa, que estas áreas mais difíceis devam ser as últimas a ser implementadas, mas sim que devem sê-lo ao mesmo tempo que as acções mais céleres e causadoras de impactos imediatos.

4.1. Dificuldades

Apesar da implementação do processo de auto-avaliação, na escola em estudo, estar facilitada, em virtude deste processo já ter sido testado e melhorado nas escolas públicas do Arquipélago dos Açores, apareceram algumas dificuldades no decorrer da sua implementação no terreno.

Em termos gerais, as dificuldades que surgiram durante o processo de auto-avaliação estão relacionadas, por um lado, com a percepção rigorosa que se tem do significado de cada indicador, o que, numa fase inicial, provocou dificuldades no enquadramento de certas evidências. Por outro lado, a ausência de rotina no registo apropriado das acções implementadas em todas as vertentes da actividade escolar e a não utilização de instrumentos de recolha de informação, levaram à falta de evidências em algumas áreas da avaliação.

É, ainda, de referir que a implementação deste processo constituiu uma sobrecarga de trabalho para a equipa de auto-avaliação, na medida que se desenvolveu, em simultâneo, com todas as tarefas inerentes à sua actividade docente. Assim, no sentido de se agilizar o processo, torna-se indispensável a formação de uma equipa que, ao longo do ano lectivo, proceda ao acompanhamento da auto-avaliação através, por exemplo, da recolha de evidências ou da verificação do cumprimento do

plano de acções de melhoria, de forma a integrar este processo como uma actividade transversal da acção docente.

Além disso, em futuros processos de avaliação, de forma a tornar mais eficaz e eficiente a actividade da equipa de auto-avaliação, deve ser feita uma reflexão sobre a sua composição, nomeadamente discutir-se a possibilidade de serem igualmente envolvidos representantes dos alunos (delegados de turma), dos funcionários não docentes e dos pais e encarregados de educação, assegurando-se, deste modo, uma participação mais abrangente da comunidade educativa local.

Contudo, as dificuldades resultantes da ausência de uma cultura de avaliação das escolas, que se manifesta na falta de registos de evidências das acções desenvolvidas pela escola, podem ser superadas com a responsabilização e optimização da gestão dos recursos humanos da escola, através da delegação de funções e do desenvolvimento do trabalho em equipa.

Visto que a escola em estudo, tal como a maioria das escolas em Portugal continental, ainda não tem enraizada uma cultura de realização da sua auto-avaliação, a equipa de trabalho só conseguiu ultrapassar muitas das dificuldades que foram surgindo no decorrer do processo, recorrendo aos exemplos e sugestões indicados pelo Manual Qualis 2007. Como as escolas dos Açores são pioneiras, a nível europeu, na aplicação da ferramenta CAF a estabelecimentos de ensino não superior, recorreu-se também ao auxílio dos relatórios de auto-avaliação disponibilizados pelos *sites* da *Internet* de algumas dessas escolas.

A realização do processo de auto-avaliação das escolas dos Açores é continuamente acompanhada e assessorada, não só pela Direcção Regional de Educação dos Açores, mas também por uma equipa de Consultadoria da Universidade Católica, o que constitui um apoio essencial ao sucesso de todo o processo. Como este auxílio não existe para as escolas de Portugal continental, a realização de uma auto-avaliação eficaz torna-se muito mais difícil.

4.2. Resultados

Ainda relativamente ao processo de auto-avaliação, deve-se realçar que é principalmente, nos critérios dos resultados relacionados com a aferição dos níveis de satisfação das pessoas, que são maiores os obstáculos para se conseguirem obter evidências. Daí terem sido aplicados questionários a todas as partes interessadas. Contudo, deve-se aperfeiçoar o tipo de questionários realizados, tendo-se em atenção a melhoria e simplificação dos meios e instrumentos utilizados na recolha deste género de informação.

Em termos globais, relativamente à pontuação da avaliação de desempenho obtida pela escola em estudo, esta é relativamente baixa comparativamente à maioria das escolas dos Açores, variando entre 2 e 3 pontos. Relativamente aos critérios de meios, que mostram como a organização funciona, verifica-se que, em termos globais, o valor médio atingido foi de 2 pontos. Esta pontuação resulta, essencialmente, do facto desta escola ter poucas práticas de avaliação das iniciativas, que nela são planeadas e implementadas. Contudo, espera-se que o processo de auto-avaliação contribua para o desenvolvimento de uma cultura de avaliação de todos os procedimentos implementados na escola.

Relativamente aos critérios que espelham os resultados atingidos, alcançou-se uma pontuação média global de 2,75 pontos, o que é elucidativo da atenção que é dada, a nível interno, à medição do desempenho obtido através dos processos-chave desta organização escolar.

Por último, fazendo uma análise global dos pontos fortes desta escola, constata-se que há uma união de esforços de toda a comunidade educativa, no sentido de aumentar o seu envolvimento nos processos de tomada de decisão e que os níveis, referentes à percepção da satisfação das pessoas, são consideráveis. Quanto às áreas de melhoria, de uma forma geral, é indispensável a melhoria da qualidade do sucesso escolar e é necessário criar e desenvolver mecanismos de registo e recolha de evidências.

5. Conclusão

Concluindo, o processo de auto-avaliação permitiu um maior envolvimento e reflexão por parte da comunidade educativa, assim como um conhecimento mais rigoroso do funcionamento da escola, com a identificação dos pontos fortes e das áreas de melhoria.

O processo de auto-avaliação recomendado pelo modelo CAF assenta na realização de ciclos de avaliação contínuos. Assim, após nova identificação dos pontos fortes e áreas de melhoria, elabora-se novo plano de acções de melhoria, que por sua vez vai ser implementado e que leva a novo processo de auto-avaliação, o que significa que temos ciclos de avaliação fechados, que começam e acabam no mesmo ponto.

Como este processo de auto-avaliação está organizado em ciclos de avaliação contínuos, em que após a implementação das acções de melhoria, se procede ao reinício do processo como proposta de trabalho futuro, propõe-se a realização de um novo ciclo de avaliação. Porém, em primeiro lugar, deve-se proceder à elaboração e implementação do plano de acções de melhoria, resultantes do trabalho actual e fazer um relatório com a análise dos resultados obtidos.

Referências

- ABREU, M. V. (2002). *Contributo para a Construção da Qualidade na Escola*. Conselho Nacional de Educação, Lisboa.
- ANDRADE, A., EVARISTO, C., NOLASCO, I., ORVALHO, J., ZILHÃO, M. J., ÔCHOA, P., NETO, S. (2004). *Programa Qualidade do Ministério da Segurança Social e do Trabalho: um Modelo Integrado de Aplicação da CAF*. Secretaria-geral do Ministério da Segurança Social e do Trabalho: Lisboa.
- APQ (2008). *Níveis de Excelência: Um percurso em cinco etapas para a Excelência Europeia*. (<http://www.apq.pt>, consultado em Dezembro, de 2008).
- DGAEP (2008). *Estrutura Comum de Avaliação (CAF). Modelo CAF 2006, edição portuguesa*. (<http://dgaep.gov.pt>, consultado em Outubro, de 2008).
- EFQM (2008). *The EFQM Excellence Model*. (www.efqm.org, consultado em Outubro, de 2008).
- EIPA (2006). *CAF works – better service for the citizens by using CAF*. Editors: Elisabeth Dearing, Patrick Staes, Thomas Prorok. EIPA Code CAF/2006/01. (<http://www.eipa.nl/en/home>, consultado em Novembro de 2008).
- IGE – INSPECÇÃO GERAL DE EDUCAÇÃO (2008). *Avaliação Externa das Escolas*. (<http://www.ige.min-edu.pt>, consultado, em Outubro, de 2008).
- LEANDRO, E. (2002). *Guião para Auto-Avaliação de Desempenho*. Colecção Cadernos nº 3 e 4. Edições INA: Oeiras.
- MADUREIRA, C. (2004). *Avaliar as Escolas para Modernizar os Sistemas de Ensino no Contexto da Reforma Administrativa*. Colecção Cadernos, nº 8. Edições INA: Oeiras.
- PORTUGAL (2002). *Aprova o sistema de avaliação da educação e do ensino não superior, desenvolvendo o regime previsto na Lei n.º 46/86 de 14 de Outubro (Lei de Bases do Sistema Educativo)*. Lei n.º 31/ 2002. Diário da Republica, n.º 294, I Série-A, de 22 de Dezembro, 7952-7956.
- QUALIS, DIRECÇÃO REGIONAL DE EDUCAÇÃO, AÇORES, (2007). *Projecto QUALIS 2007*. (<https://www.edu.azores.gov.pt/projectos/qualis>, consultado, em Outubro, de 2008).
- ROCHA, A. P. (1999). *Avaliação de Escolas*. Edições ASA, Porto.
- SARAIVA, P., ROSA, M. J. & D'OREY, J. (2003). *Projecto «Melhorar a Qualidade!»: Guião de Auto-Avaliação*. Associação dos Estabelecimentos de Ensino Particular e Cooperativo (AEEP). Lisboa.

- SARRICO, C., ROSA, M. J. & COELHO, I. P. (2008). *Avaliação de escolas em Portugal: que futuro?* Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, Vol. 7, N.º2, 56-67.
- TAVARES, M. R. (2006). *Auto-avaliação de uma Escola Secundária: Aplicação do Modelo de Excelência da EFQM*. Dissertação apresentada no âmbito do mestrado em Gestão Pública, pela Universidade de Aveiro.
- VALADARES TAVARES, L., GRAÇA, P., VALADARES TAVARES, M. (2002), *Assimetrias Regionais de Desempenho Educativo* – Estudo SEDES, Observatório de Prospectiva da Engenharia e da Tecnologia e Centro de Sistemas Urbanos e Regionais do Instituto Superior Técnico: Lisboa.

Aplicabilidade do modelo de gestão por processos às instituições de ensino superior

António Ramos Pires

Instituto Politécnico de Setúbal, Escola Superior de Tecnologia de Setúbal
anpires@est.ips.pt

Rodrigo Teixeira Lourenço

Instituto Politécnico de Setúbal, Escola Superior de Tecnologia de Setúbal
rlourenc@est.ips.pt

Resumo: Actualmente as Instituições de Ensino Superior defrontam-se com um novo contexto de actuação. A adopção de abordagens normalizadas, que olhem para estas instituições como um grupo de grupos incompletamente ligados e em que as áreas funcionais (ex: departamentos ou as áreas científicas) apareçam como grupos flexíveis e interligados de fluxos de informação, poderá contribuir simultaneamente para responder ao imperativo da implementação de sistemas da qualidade e à necessidade de uma gestão mais assertiva e eficiente dos recursos. A gestão por processos apresenta-se como uma das abordagens que melhores condições terá de adaptação a estas instituições, tendo em conta as suas características muito particulares. Desse modo, pretende-se apresentar um estudo exploratório centrado na aplicabilidade da gestão de processos às Instituições de Ensino Superior.

Palavras-chave: Ensino Superior, qualidade, eficiência, gestão por processos, indicadores, monitorização.

Abstract: Higher Education Institutions currently face a new context for action. The adoption of standardized approaches, which understand these institutions as a group of incompletely linked groups where the functional areas (scientific areas or departments) appear as flexible and interconnected groups of information flows, can contribute both to respond to the imperative of quality systems implementation and to the need for a more incisive and efficient management of resources. Taking into consideration the particular needs of such Institutions, process management is one of the approaches that better meets

their needs. The article aims to present an exploratory study centred on the applicability of process management in Higher Education Institutions.

Keywords: Higher education, quality, efficiency, process management, indicators, monitoring.

1. O novo contexto do Ensino Superior

Actualmente as Instituições de Ensino Superior (IES's), nomeadamente as portuguesas, defrontam-se com um novo contexto de actuação, caracterizado por: (1) uma lógica de mercado onde é evidente a preocupação com a melhoria do desempenho tendo em vista um cada vez melhor posicionamento estratégico e concorrencial; (2) um mercado alargado a nível europeu e mundial onde as fronteiras físicas deixaram definitivamente de ser limites de actuação, assumindo-se a mobilidade nacional e internacional como um dos pilares do desenvolvimento; (3) novos modelos de gestão orientados para a eficiência e eficácia, onde a gestão de recursos e a qualidade assumem especial relevância; e (4) uma nova filosofia de regulação onde os novos processos de acreditação, quer ao nível dos cursos quer ao nível das instituições, assumirão um papel central.

O Processo de Bolonha, que se assume como o movimento europeu de modernização do Ensino Superior, é naturalmente um dos principais responsáveis por este novo contexto. Proporcionando novas perspectivas das metodologias e práticas pedagógicas, cada vez mais centradas no aluno, no estudo autónomo, na capacidade de investigação e no estudo acompanhado, consubstanciando «a transição de um sistema de ensino baseado na transmissão de conhecimentos para um sistema baseado no desenvolvimento das competências dos estudantes, em que as componentes de trabalho experimental ou de projecto, entre outras, e a aquisição de competências transversais devem desempenhar um papel decisivo» (Decreto-Lei n.º 107/2008 de 25 de Junho), veio trazer novos desafios às IES's, baseados em três pilares fundamentais: (1) o sistema de graus; (2) a garantia da qualidade; e (3) o reconhecimento de graus e mobilidade (Heitor, 2009)

Estas novas perspectivas são consideradas, de uma forma generalizada, de difícil implementação, sendo aliás muitos aqueles que subscrevem a afirmação de que «é sempre difícil mudar as pessoas e as instituições. Tais mudanças para serem profundas e significativas, requerem recursos financeiros e humanos, e requerem tempo para ser interiorizado na cultura e na prática institucional» (Relatório de concretização do Processo de Bolonha na Universidade do Minho, pág. 23), uma vez

que exigem necessariamente uma gestão de recursos mais assertiva e eficiente, com uma progressiva minimização de desperdícios e uma nova perspectiva de melhoria contínua. Todavia, tem sido largamente recomendado por instituições como a *European Association for Quality Assurance in Higher Education* (ENQA) e a *European Association University* (EUA) e consensual no meio académico e político, a necessidade de as IES's adoptarem sistemas da qualidade e de melhoria contínua, aos quais estejam associados processos efectivos de tomada de decisão, por vista a que o processo de melhoria tenham um efeito concreto na actividade administrativa, financeira, científica e pedagógica destas instituições. Segundo a EUA, há uma necessidade de as IES's desenvolverem um processo para a qualidade, com uma boa estratégia de informação no sentido de promover uma cultura da qualidade interna, onde não sejam as unidades da qualidade as únicas responsáveis por essa qualidade, mas sim uma responsabilidade de todos os elementos da organização.

O importante será que cada IES se veja como uma verdadeira instituição autónoma e que ela própria defina os seus parâmetros de qualidade desde que possua indicadores de performance internos e externos associados à educação e à investigação (EUA, 2009). «O Ensino Superior desempenha ou deve desempenhar um papel de especial relevo no desafio global de construção da nova sociedade baseada no conhecimento. Para isso deve dar-se particular atenção à consolidação dos pilares em que deve assentar a sua evolução, designadamente o pilar da cidadania, o pilar da cultura, o pilar da ciência e o pilar da inovação, integrando este último a qualidade e competitividade, o que pressupõe modelos de gestão eficientes e avaliação oportuna» (Simão et al, 2002)

Nesse sentido a abordagem que apresentamos centra-se em compreender até que ponto a utilização da gestão por processos poderá contribuir simultaneamente para responder ao imperativo da implementação de sistemas da qualidade e à necessidade de uma gestão mais assertiva e eficiente dos recursos por parte das IES's.

2. A Gestão por Processos

A gestão por processos, na sua forma mais genuína, significa uma mudança drástica na forma de gestão das organizações, porque separa o controlo e poder sobre as pessoas (gestores das áreas funcionais) e o controlo e poder sobre o resultado do trabalho (gestores dos processos). A visão de uma organização como uma rede interligada e interactuante de processos através dos quais se alcançam os

objectivos pretendidos consagra como boa prática de gestão contributos teóricos e práticos de diversos autores e proveniências (Bryne, 1993; Champy, 1995; Gardner, 2001; Hammer e Stanton, 1999; Kaplan e Norton, 2000; 2000; McCormack, 2001; Porter, 1985). Este entendimento implica no âmbito de um Sistema de Gestão da Qualidade, nomeadamente o seguinte:

- A identificação e caracterização adequada dos processos;
- A atribuição de responsabilidades pela sua gestão/coordenação;
- A avaliação da sua eficácia;
- A melhoria de desempenho dos processos.

As unidades funcionais das organizações começam a deixar de ser consideradas como um conjunto discreto e isolado com fronteiras muito bem definidas. A tendência crescente para serem vistas como grupos flexíveis e interligados de fluxos de informações que atravessam horizontalmente as unidades em que agrupam as actividades é uma realidade que encontra as suas raízes nos movimentos de Reengenharia (Hammer e Stanton, 1999), JIT (Just in Time – Have, Ten et al, 2003) e ABM (Activity Based Management – Coopers e Lybrand, 1990). As organizações passam a ser vistas como um grupo de grupos incompletamente ligados.

Apesar das enormes e importantes mudanças operadas nas organizações, tais como as integrações dos processos principais das actividades, a eliminação de actividades/tarefas que não acrescentavam valor, muitas organizações não mudaram, no essencial, a sua forma de gestão. Apesar das mudanças radicais nos processos, essas organizações não experimentaram melhorias, mas pelo contrário tendem a caminhar para a fase de declínio do seu ciclo de vida (Gardner, 2001). As tentativas para horizontalizar as organizações, focalizando os esforços e recursos no(s) Macro(s) Processo(s) Operacional(ais), bem como as soluções encontradas ao nível da coordenação transfuncional, sofrem o efeito de atracção da estrutura vertical, conseguindo, esta, muitas vezes, recuperar o poder e o controlo sobre as operações, os objectivos e níveis de desempenho de toda a organização, independentemente das soluções organizativas.

De acordo com Walsh (1995), Deming observou que a departamentalização funcional dos diferentes corpos de uma organização constitui o maior obstáculo à melhoria da qualidade. Os objectivos dos processos que fornecem «valor ao cliente» e à organização são com frequência esquecidos e preteridos em favor dos objectivos das áreas funcionais tradicionais. A gestão por processos, para existir e ser benéfica, não tem de destruir as áreas funcionais, nem viver em estado de conflito com as mesmas. É possível encontrar formas de sincronizar os esforços, recursos e objectivos. As áreas funcionais e os processos têm de coexistir e cooperar (Hammer e Stanton, 1999).

A definição de objectivos deve ser partilhada, isto é negociada com as pessoas, e não podem ser só os objectivos a ser avaliados, mas também o envolvimento, a participação e a criatividade, porque, nomeadamente alguns objectivos podem ter sido mal definidos e as pessoas não podem ser responsabilizadas por isso. Se os objectivos não foram atingidos há que identificar quais os níveis responsáveis por esse facto. A gestão por processos conduz à necessidade dum estilo de gestão cooperativo e participativo em que as responsabilidades da Direcção Executiva, gestão intermédia e operativos são elevadas.

3. As Instituições de Ensino Superior e a Gestão por Processos

As metodologias e técnicas de gestão empresarial, de uma forma geral, têm estado afastadas das instituições públicas portuguesas em geral, e das IES's em particular, nomeadamente no que diz respeito às questões da qualidade e da melhoria contínua. Aliás, as organizações da Administração Pública em geral tendem a ter apenas os indicadores obrigatórios por lei, verificando-se, com frequência, que o seu cumprimento não constitui objectivo a prosseguir, encontrando-se indicadores e objectivos não relacionados com os tipos de serviços prestados e os tipos de clientes que servem.

Porém, ao longo dos últimos anos, tem se vindo a intensificar exemplos de avanços concretos nestas temáticas, nomeadamente ao nível das IES's, como é o caso da Universidade de Coimbra. Contudo, julgamos estar ainda por aprofundar e explorar a adopção efectiva de diferentes modelos de gestão que tenham por base o ciclo de gestão interno – planeamento, actividade, controlo e acções correctivas – e que coloquem o processo de tomada de decisão como a peça fundamental no processo da melhoria contínua. Aliás, Espanha, país que tem dado passos importantes no que respeita à implementação de sistemas de gestão da qualidade nas suas IES's, admite haver uma ausência de mecanismos de tomada de decisão para a implementação de melhorias (Agência da Qualidade da Catalunha, 2009). Actualmente está em curso um programa ambicioso, liderado pelas agências de acreditação espanholas, designado por AUDIT – Sistemas internos de Garantia da Qualidade, que, dividido em três fases, procura: (a) favorecer a implementação de sistemas da qualidade; (b) avaliar os sistemas da qualidade implementados; e (c) racionalizar os sistemas de qualidade existentes.

De facto, as IES's assumem características muito específicas que derivam, quer das suas actividades, da sua dimensão, quer ainda do seu enquadramento de gestão e de autonomia que a lei consagra. Com estruturas organizacionais pouco claras, pouco flexíveis, de difícil definição e com linhas hierárquicas muito ténues, os processos de tomada de decisão apresentam-se muito espartilhados por diferentes órgãos maioritariamente colectivos, independentes entre si e muitas vezes com visões claramente opostas sobre os objectivos da instituição. São, aliás, instituições que evidenciam particulares dificuldades de gestão, com uma enorme dificuldade em definir objectivos e estratégias partilhados e aceites pela globalidade da estrutura, uma vez que cada componente dessa mesma estrutura apresenta uma visão, uma estratégia e objectivos próprios muitas vezes contraditórios e na maioria dos casos pouco integrados. Para além disso, existe um sistema de ocupação de cargos de chefia com elevada rotatividade, provocando uma incapacidade geral de promover um processo sustentado de melhoria contínua. Por outro lado, no que respeita às actividades centrais de uma IES, nomeadamente as actividades de Ensino/Aprendizagem (ex.: cursos de licenciatura) apresentam-se com processos muito transversais, com múltiplos actores com responsabilidades de tomada de decisão, alguns deles ao mesmo nível mas com pouca coordenação, com ciclos de realização muito longos e com pouco consenso sobre quem são os verdadeiros destinatários/clientes.

Todas estas características, em nosso entender, reforçam a necessidade de abordagens normalizadas, nomeadamente de abordagens que olhem para as IES's como «um grupo de grupos incompletamente ligados» (Weick, 2003, p. 380) em que as áreas funcionais, como sejam os departamentos ou as áreas científicas, não apareçam como um conjunto discreto e isolado com fronteiras muito bem definidas, pelo contrário, apareçam como grupos flexíveis e interligados de fluxos de informação, que atravessem horizontalmente as actividades funcionais da instituição e que estejam na base da adopção de modelos de gestão transparentes que permitam integrar o economicismo na visão humanista e confirmem maior capacidade de decisão (Simão, 2002).

A gestão de processos, devidamente adaptada e adequada a esta realidade, poderá ter aqui um papel fundamental nessa abordagem normalizada, uma vez que, tal como foi abordado do ponto anterior, vê uma organização como uma rede interligada e interactuante de processos através dos quais se alcançam os objectivos pretendidos. Para tal, será necessário que as IES's clarifiquem a sua missão e visão, com ênfase na capacidade de fornecer aos seus destinatários/clientes produtos e serviços de reconhecido valor social, ambiental, cultural e económico. Para todo o efeito, a missão das áreas funcionais, terá de ser reformulada: continuando a ser responsáveis pelas actividades, mas centralizando a sua actividade na formação de especialistas (qualificações e competências no caso do Ensino/Aprendizagem) e

assim fornecendo os recursos requeridos às equipas interfuncionais gestoras dos processos (ex: coordenadores de cursos), perdendo progressivamente a missão de conceber e gerir os processos transversais (ex: licenciaturas), nomeadamente o controlo sobre os resultados dos mesmos. Segundo Carneiro (2001), quando se refere à evolução dos sistemas educativos. «a gestão horizontal elimina os escalões numerosos entre o topo e a pirâmide de poder e a base executiva. Os centros decisórios penetram as próprias estruturas executivas de molde a manterem uma elevada capacidade de inflectir rotas e percursos em função da avaliação permanente da marcha do sistema. Não interessa tanto ou somente o resultado medido por índices mais ou menos sofisticados ou parametricamente elaborados, mas essencialmente uma informação humanamente relevante e orientadora do funcionamento do sistema. O processo é tão ou mais importante que o produto final».

4. Abordagem a um Modelo de Gestão por Processos para o Ensino Superior

A definição do que entender por qualidade do ensino superior em geral e da qualidade do ensino ministrado numa IES é uma tarefa difícil pela diversidade dos pontos de vista, mas não deve ser obstáculo a iniciativas de melhoria. Neste sentido, é necessário definir o campo de intervenção, os resultados desejados, bem como identificar uma plataforma de consenso, onde as acções possam ser ancoradas e justificadas. Em nosso entender, a qualidade não pode ser entendida se se esquecerem as saídas, sob pena de se cair em incoerência, o que justifica esta proposta de trabalho. O Instituto Politécnico de Setúbal, através da Unidade para a Qualidade e a Avaliação (UNIQUA/IPS), tem vindo a desenvolver um estudo exploratório relativamente à aplicabilidade do modelo de gestão de processos à sua realidade, não só como modelo de garantia da qualidade, mas também como modelo de monitorização da actividade desenvolvida e de apoio efectivo à gestão no sentido da melhoria contínua e de uma cada vez melhor assertividade na gestão dos recursos e satisfação dos destinatários/clientes.

Tendo em conta que uma IES baseia a sua missão em três actividades de topo – Ensino/Aprendizagem, Investigação & Desenvolvimento e Prestação de Serviços – estes foram concebidos como sendo os macro-processos operacionais, ou seja, os processos à volta dos quais toda a actividade da instituição se relaciona e para os quais todas as outras actividades contribuem de forma directa ou indirecta. Apesar

do carácter aglutinador dos macro-processos, existem outros processos que não estando integrados nestas três vertentes, e não se relacionando directamente com a missão da instituição, assumem especial importância na sua gestão global. São eles de dois tipos: (1) os processos que condicionam todos os processos e actividades da instituição, inclusivamente os macro-processos, que classificamos de processos integradores, e que assumem a responsabilidade pela convergência organizacional, através do estabelecimento de formas globais de actuação interna e externamente, e (2) os processos centrados em apoiar as estruturas internas e os processos que daí decorrem, que classificamos de processos de suporte, e sem os quais a organização dificilmente atingiria os seus objectivos.

No caso dos processos integradores, foram identificados quatro:

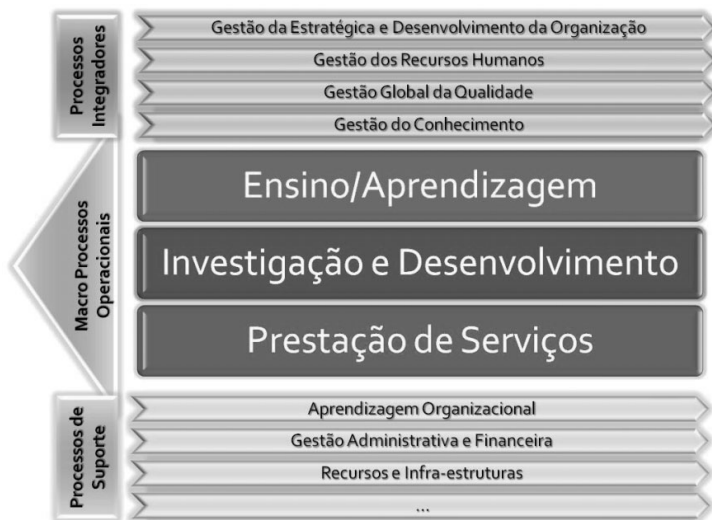
- **Gestão estratégica e desenvolvimento da organização**, que visa alcançar e manter vantagens distintivas e sustentáveis a longo prazo, respondendo a ameaças e oportunidades da envolvente e gerindo os recursos globais.
- **Gestão dos recursos humanos**, que pretende contribuir para o crescimento da organização através da atracção, desenvolvimento e retenção dos melhores recursos humanos, fomentando um clima e uma cultura motivante, de modo a estes se comprometam com os objectivos globais da organização e especificamente com uma estrutura ágil, dinâmica e flexível.
- **Gestão global da qualidade**, que se prende com a gestão de todo o processo da qualidade, incluindo o estabelecimento de orientações de carácter sistemático e permanente no âmbito da qualidade.
- **Gestão do conhecimento**, que procura criar, adquirir, actualizar e disseminar informação, interna e externamente, associada à actividade da instituição, tendo em vista a utilização do conhecimento produzido sobre a organização na definição dos objectivos tendo por fim o benefício organizacional.

No que respeita aos processos de suporte foram identificados três:

- **Aprendizagem organizacional**, que visa a melhoria das acções organizacionais através da aquisição e utilização de novos conhecimentos tendo em vista os processos de mudança e de melhoria continua.
- **Gestão administrativa e financeira**, que pretende assegurar a cabimentação de todas as actividades da instituição e o normal funcionamento administrativo.
- **Recursos e infra-estruturas**, que pretende assegurar os recursos materiais necessários e suficientes para o funcionamento adequado da instituição aos serviços prestados.

Desta classificação surge aquilo a que designamos de modelo global de processos da instituição, que engloba os macro-processos, os processos integradores e os processos de suporte, e que apresentamos na figura 1.

Figura 1 – Modelo Global de Processos



Apesar de o modelo e os respectivos processos acontecerem de forma relativamente idêntica em todas as Escolas, a verdade é que não tem existido uma tradição de complementaridade, sendo raros ou mesmo nulos processos transversais às diferentes Unidades Orgânicas, ficando essa complementaridade, na maioria das situações, enquadrada nos serviços da presidência da Instituição. Esta realidade deriva, na sua essência, da autonomia científica, pedagógica, administrativa e financeira, uma das características fundamentais das IES's em Portugal. Nesse sentido, decidiu-se que as áreas educativas (ou Escolas) deveriam balizar a análise dos processos. Por outro lado, e tendo em conta que a questão primordial na abordagem de processos, e de certa forma sucesso de sua implementação, passa pela identificação e caracterização adequada dos processos, e uma vez que qualquer que seja o macro-processo, ele necessita de outros processos que o suportem, procedeu-se a estudo mais aprofundado do macro-processo Ensino/Aprendizagem, por ser aquele que simultaneamente mais tem sido alvo de discussão e preocupação, e por se tratar do macro-processo ao qual maiores recursos estão afectos e sobre o qual existe menor controlo, com o intuito de compreender os diferentes níveis de processos existentes numa IES's. Deste estudo foram identificados quatro níveis, para além

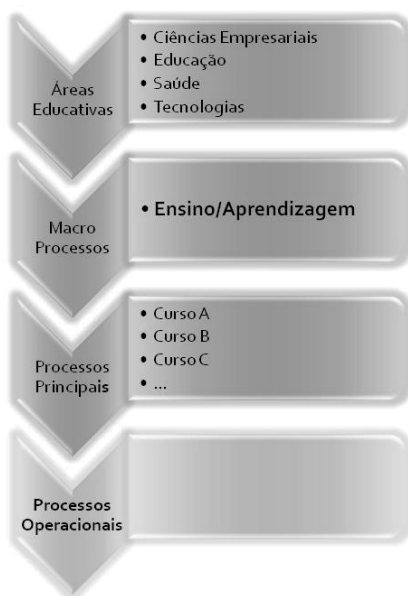
dos já mencionados macro-processos e das áreas educativas, o que perfaz um total de 6 níveis, os quais apresentamos na pirâmide de processos – figura 2.

Figura 2 – Pirâmide de Processos



No que respeita aos processos integradores e de suporte, apesar de não aparecerem na hierarquia de processos, eles apresentam-se ao mesmo nível dos macro-processos, o que significa que a esses se deverá aplicar a mesma classificação descrita na pirâmide aos processos em geral. Por outro lado, é de referir que nem sempre todos os níveis se aplicam a todos os macro-processos, processos integradores ou processos de suporte, podendo existir situações em que se passa do nível 2 para o nível 4, se assim se entender ser mais claro. Por último, ainda relativamente à pirâmide de processos, será de referir que se trata de uma primeira abordagem, e como tal poderá vir a sofrer alguns ajustes conforme se sinta necessidade de criar mais níveis ou de reclassificar alguns. O mesmo acontece com o modelo global de processos, caso se sinta necessidades de criar outros processos integradores e de suporte ou de alterar a designação de algum dos já existentes.

Conforme já referimos, no desenvolvimento do estudo temos vindo a aprofundar o macro-processo Ensino/Aprendizagem, por ser também aquele com o qual estamos mais familiarizados. Tendo em conta que este macro-processo materializa-se através de realizações de cursos ou formações (sejam eles de licenciatura, mestrado, doutoramento, pós-graduações ou de outras tipologias – curta-duração/especialização), estes (Cursos) foram identificados como sendo os Processos Principais. De forma a obter uma melhor visualização da hierarquia de processos, apresentamos a figura 3, que representa os processos associados a cada um dos níveis, em função da linha vertical que se segue.

Figura 3 – Processos Operacionais

Entendendo os processos operacionais como sendo aqueles que sustentam a efectivação do processo principal, foram identificados seis processos de nível quatro respeitantes ao processo principal Cursos, apresentados na figura 4. De salientar que na identificação destes processos a saída de um processo operacional constitui uma entrada do processo seguinte, ou de um outro processo posicionado mais à frente da cadeia. Admitamos por exemplo o processo operacional Concepção e Revisão Curricular de determinado curso. Esta concepção e revisão deveria sempre derivar de uma análise efectuada às diferentes variáveis que a podem influenciar, como seja o mercado em termos gerais, a sociedade, a concorrência, as necessidades das empresas, as expectativas dos estudantes, as políticas públicas, entre outras. Assim, essa análise deveria ser efectuada no processo operacional Necessidades e Expectativas, imediatamente anterior àquele.

Figura 4 – Processos Operacionais

Por sua vez, cada um dos processos operacionais identificados divide-se em sub-processos, que no fundo são a concretização dos processos operacionais. No seguimento do nosso estudo temos vindo a centrar as nossas atenções no processo operacional Realização. Neste caso foram identificados seis sub-processos:

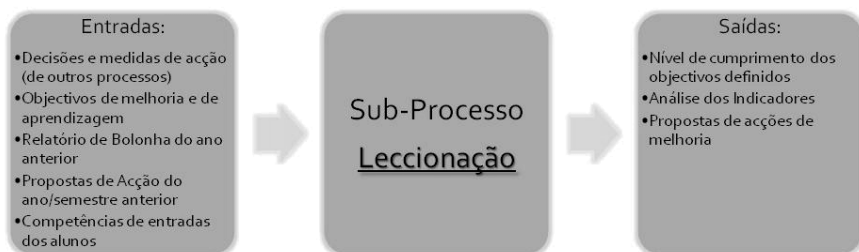
- **Admissão de Alunos**, que visa conhecer o perfil ou perfis dos estudantes admitidos de modo a adoptar estratégias pedagógicas, científicas e de organização, adequadas a esses perfis.
- **Planeamento Anual**, que procura definir os objectivos, as medidas de acção e os planos operacionais para cada um dos anos lectivos.
- **Leccionação**, que procura conhecer as diferentes problemáticas associadas à leccionação das Unidades Curriculares, tendo em vista a tomada de decisões para a melhoria continua dessa mesma leccionação.
- **Avaliação**, que pretende uma progressiva adequação das metodologias de ensino e dos mecanismos de avaliação às necessidades de aprendizagem, sucesso e aquisição de competências.
- **Mobilidade**, que tem por objectivo conhecer os níveis de mobilidade e o perfil associado, quer nas entradas quer nas saídas (alunos, docentes e funcionários) de modo a criar mecanismo para o seu incremento e consolidação.
- **Monitorização**, que visa verificar a adequação dos diferentes sub-processos do processo operacional realização, tendo em vista garantir a existência de mecanismos de tomada de decisão efectiva.

Por último, associados a cada um destes sub-processos está um conjunto de actividades que actualmente encontram-se ainda em fase de classificação. Todavia, temos vindo a identificar um conjunto de indicadores para cada um dos sub-processos identificados, para que seja possível criar desde já alguns instrumentos reais de análise e de monitorização dos mesmos, como forma de validação dos indicadores e da sua relevância como medida de eficácia do sub-processo em causa. Na identificação destes indicadores procurou-se dar resposta a quatro características fundamentais: (1) estar próximo das actividades, de modo a permitir um conhecimento aprofundado das mesmas; (2) haver a possibilidade de agrupamento por níveis, associados à hierarquia de processos definida, mas mantendo-se sempre um conjunto coerente de análise (por exemplo, quando falamos de taxa de sucesso, um dos indicadores incontornáveis do sub-processo avaliação, ela deve ser analisada por Unidade Curricular, por ano curricular, embora estas duas situações ainda não estejam enquadradas formalmente no modelo apresentado, por curso, por área educativa e na globalidade da instituição); (3) serem quantificáveis de modo a permitirem uma comparabilidade não só em termos evolutivos, mas também em termos

institucionais; e (4) a informação ser de fácil recolha de informação. Esta última característica é aliás de extrema importância e admitimos que alguns dos indicadores já definidos poderão vir a não ser usados no curto prazo devido à incapacidade ou extrema dificuldade do actual sistema de recolha de informação.

Tomemos como exemplo o sub-processo Leccionação – (figura 5) – dentro do processo operacional Realização de cursos. Tratando-se de um processo que tem por objectivo conhecer as diferentes problemáticas associadas à leccionação das Unidades Curriculares (UC's), tendo em vista a tomada de decisões para a melhoria continua dessa mesma leccionação, conforme já foi identificado, apresenta como entradas: (1) as decisões e propostas de medidas de acção de outros processos; (2) os objectivos de melhoria e de aprendizagem definidos; (3) os relatórios do ano anterior, nomeadamente os de Bolonha, (4) as propostas de acção de melhoria do ano/semestre anterior; e (5) as competências de entradas dos alunos. Como saídas: (1) nível de cumprimento dos objectivos definidos; (2) análise dos Indicadores; e (3) propostas de acções de melhoria.

Figura 5 – Sub-processo Leccionação



Apresentamos de seguida alguns dos indicadores já identificados que se encontram associados a este sub-processo:

1. Grau de cumprimento do programa
2. Taxa de horas lectivas normais/horas previstas
3. Taxa de horas leccionadas/horas previstas
4. Número de horas tutoriais
5. Número de horas de recuperação
6. Número de horas de atendimento
7. Taxa de propostas de melhoria/acções realizadas
8. Número de novas abordagens pedagógicas
9. Distribuição de tipologias de avaliação
10. Número de momentos de avaliação

11. Número de Seminários/Aulas abertas/Visitas de estudo
12. Número de projectos interdisciplinares
13. Alunos por turmas previsto/real
14. Uso de metodologias de ensino à distância

A estes, deverão juntar-se ainda outros indicadores relacionados com a satisfação dos estudantes e a avaliação dos docentes, que derivam de instrumentos de recolha de informação ainda em fase de estudo. Deverão ainda ser incluídos outros indicadores associados às não conformidades, que carecem ainda da definição do que deve ser entendido por não conformidades deste processo, no ensino superior.

Será importante referir que para que análise seja total e completa, alguns destes indicadores devem ser cruzados com a informação resultante de outros sub-processos, como seja os indicadores associados ao sub-processo Avaliação por exemplo, pois só assim se poderá compreender o impacto de algumas das variações nos resultados finais dos estudantes. Por outro lado, conforme já referimos, estes indicadores deverão ser agrupados por níveis, o que não significa que cada nível tenha os seus próprios indicadores de análise. Analisemos dois exemplos. Em primeiro lugar o indicador 10 – Número de Momentos de Avaliação, que não se tratando de um indicador com informação directa muito relevante, quando cruzado com outros, como sejam taxas de sucesso e notas médias, certamente trazem uma informação muito relevante. Este indicador poderá ser analisado por unidade curricular, por ano lectivo, por curso, por escola e por instituição (embora seja discutível a relevância efectiva em termos de análise macro). Em contrapartida, o indicador como seja o Número médio de horas por docente, que contém em si próprio informação relevante em termos de análise, não necessita de grandes cruzamentos para compreender o seu impacto. Contudo, poderá fazer pouco sentido associá-lo a um curso ou a uma unidade curricular, uma vez que a actividade de um docente normalmente divide-se por diversas Unidades Curriculares e por diferentes cursos, mas fará todo o sentido se estiver associado ao macro-processo Ensino/Aprendizagem numa análise global.

5. Conclusões

Tratando-se de um estudo exploratório iniciado em Janeiro de 2009, visa essencialmente ter uma visão global da instituição, de forma a dar resposta simultânea às necessidades de gestão e de avaliação. Julgamos tratar-se de um modelo com um campo largo de actuação e de evolução, tendo em conta as características muito

específicas de organização e gestão que as Instituições de Ensino Superior apresentam. Podendo ser replicável com facilidade em outras instituições, necessita todavia de um aprofundamento muito substancial, uma vez que para uma eventual implementação, necessitaria de consensualização generalizada. Por outro lado, a consolidação de um bom sistema de informação que responda efectivamente às necessidades da instituição, aparece como um dos factores críticos de sucesso claramente identificados, pois só assim será possível o tratamento da toda informação a que este modelo obriga, de modo a que preocupação dos responsáveis não se centre na recolha de informação, mas sim na análise dessa mesma informação. Apesar disso, a implementação e operacionalização deste modelo carece igualmente de aposta clara da gestão de topo, tendo em conta a afectação de recursos a que obriga.

O desenvolvimento deste modelo terá continuidade durante o próximo ano lectivo 2009-2010, não só em termos de aprofundamento do estudo, como também em termos de alargamento da sua discussão. Assim prevê-se que os próximos passos sejam:

1. A criação de um documento global e enquadrador sobre o modelo apresentado;
2. Apresentação desse documento aos Dirigentes;
3. Desenvolvimento e consolidação do Modelo em parceria com os órgãos de gestão;
4. Divulgação do Modelo à Comunidade Académica;
5. Uma efectiva implementação do modelo no Instituto Politécnico de Setúbal, deverá de ser feita de forma progressiva.

Referências

- AGÊNCIA DA QUALIDADE DA CATALUNHA (2009) *Seminário Qualidade e Acreditação*, Coimbra, Universidade de Coimbra.
- BRYNE, J. A. (1993), «The horizontal corporation», *Business Week*, Dezembro 13.
- CARNEIRO, ROBERTO (2001) *Fundamentos da Educação e da Aprendizagem*, Fundação Manuel Leão, Vila Nova de Gaia, pp.117
- CHAMPY, J. A. (1995), *Reengineering Management: The mandate for New Leadership*, Harper Collins, Londres.
- COOPERS & LYBRAND (1990), *TBM/TQM Methodology*, Phase 1.
- DAMELIO, R. (1996), *The basics of process mapping*, Productivity Inc.
- DECRETO-LEI n.º 107/2008 de 25 de Junho.

- DEMING, W. E. (1994), *The new economics for Industry, Government, Education*, 2ª Edição, MIT Center for Advanced Educational Services, Cambridge, Massachusetts.
- GARDNER, R. A. (2001), «Resolving the Process Paradox», *Quality Progress*, Março. pp.51-59.
- HAMMER, M. e STANTON, S. (1999), «How process enterprise really work», *Harvard Business Review*, Novembro-Dezembro, pp. 108-118.
- HAVE, T. S., HAVE, T. W., STEVENS, F. e ELST, V. M. (2003), *Key Management Models*, Prentice Hall.
- HEITOR, MANUEL (2009) *Seminário O Processo de Bolonha em Portugal: Presente e Futuro*, Aveiro, Universidade de Aveiro.
- KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P. (2000), «Having Trouble with Your Strategy? Then Map it», *Harvard Business Review*, Setembro-Outubro, pp.167-176.
- MCCORMACK, K. (2001), «Business Process Orientation: Do you have it?», *Quality Progress*, Janeiro, pp.51-58
- PORTER, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, Nova Iorque.
- PIRES, A. M. R., PEREIRA, M. O. e MACHADO, V.C. (2004), «Gestão por Processos – Contributo para a Concepção e Competitividade das organizações», *XIV Jornadas Luso Espanholas de Gestão Científica*, Ponta Delgada, pp. 2307-2316.
- PIRES, A. M. R (2005), *Gestão por Processos Aplicada à Concepção das Organizações*, Tese de Doutoramento, UNL, 2005.
- SIMÃO, J. V., SANTOS, S. M. e COSTA, A. A. (2002), *Ensino Superior: Uma visão para a próxima década*, Gradiva, Lisboa, pp. 39
- WALSH, P. (1995), «Overcoming chronic TQM fatigue», *The TQM Magazine*, 7(5), pp. 58-64.
- WEICK, K. (2003), *Making Sense of Organization*, Blackwell Publishing.
- UNIVERSIDADE DO MINHO (2008), *Relatório de concretização do Processo de Bolonha*.

Qualidade da aprendizagem no ensino superior – concepções, abordagens à aprendizagem e preferência pelo ensino

Elisa Chaleta

Universidade de Évora
mec@uevora.pt

Luísa Grácio

Universidade de Évora
mlg@uevora.pt

Constança Machado

Universidade de Évora
cbiscaia@uevora.pt

Isabel Ferreira

Instituto Politécnico de Portalegre
isa.sferreira@esep.pt

Rosalina Correia

Instituto Politécnico de Portalegre
rosalinacorreia@esep.ipportalegre.pt

Resumo: Numerosos estudos, enquadrados pelo modelo SAL (*Students Approaches to Learning*), realizados com estudantes de várias nacionalidades, identificaram três componentes fundamentais como descritoras da qualidade da aprendizagem dos estudantes do ensino superior: concepções de aprendizagem, abordagens à aprendizagem/ensino e percepção do contexto de ensino.

A investigação aqui apresentada procurou identificar as concepções de aprendizagem, abordagens ao estudo e preferências pelo ensino em estudantes que frequentavam três instituições de Ensino Superior da região Alentejo (Évora, Beja e Portalegre) recorrendo ao ASSIST (*Approaches and Study Skills Inventory for Students*). De um modo geral encontramos confirmada a

estrutura factorial do instrumento para a população portuguesa e, tal como nos vários estudos transculturais, correlação positiva entre abordagens mais profundas e sucesso académico dos estudantes.

Palavras-chave: concepções de aprendizagem; abordagens ao estudo; preferência pelo ensino; sucesso académico; ensino superior.

Abstract: Several studies framed by the SLA model (Students approaches to Learning), conducted with students of various nationalities identified three key components as descriptors of the quality of student learning in higher education: conceptions of learning, approaches to learning/studying and preference for teaching.

The results of the present research identify the conceptions of learning, approaches to studying and preferences of teaching of students attending three institutions of higher education in the Portuguese region of Alentejo (Évora, Beja and Portalegre) using the ASSIST (Approaches and Study Skills Inventory for Students). In general the factorial structure of the instrument to the Portuguese population was confirmed and, as in several cross-cultural studies, a positive correlation between deeper approaches and academic success of students.

Keywords: conceptions of learning, approaches to studying, preference for teaching, academic success, higher education.

1. Enquadramento teórico

As investigações realizadas com estudantes universitários sobre a forma como estes aprendem iniciaram-se mediante metodologias qualitativas nos anos 70, na Suécia, com Marton e Säljo (e.g., Marton & Säljo, 1976a; 1976b; Marton, 1986; Säljo, 1979). Descobriu-se assim a existência de alguns aspectos que devem ser considerados como estando simultaneamente na consciência dos estudantes: as concepções de aprendizagem, ou seja, a forma como a aprendizagem é conceptualizada, e as abordagens à aprendizagem, i.e., a forma como a situação de aprendizagem é experienciada e explicitada (Grácio, Chaleta & Rosário, 2007). Tais estudos qualitativos encontram-se na base da construção do modelo denominado SAL (*Students Approaches to Learning*) o qual procura investigar a forma como os estudantes aprendem a partir da sua própria perspectiva desenvolvendo-se em duas grandes direcções: pesquisa fenomenográfica de cariz qualitativo (e.g., Marton *et al*, 1993, Säljo, 1979; Marton & Pong, 2005; Grácio, 2007) e investigações quantitativas (e.g., Biggs, 1987, 1993, Entwistle & Ramsden, 1983).

A literatura internacional considera que os sujeitos apresentam diferentes formas de conceptualizar e experienciar o aprender o que tem sido igualmente confirmado em estudos nacionais de cariz fenomenográfico (e.g., Grácio 2002, Rosário *et al.*, 2006). Sistemáticamente têm sido identificados concepções usualmente interpretadas como pertencentes a dois grupos com significados distintos (Marton, 1983; Marton *et al.*, 1993, Grácio 2002, Grácio, Chaleta & Rosário, 2007). Num primeiro grupo identificam-se concepções de aprendizagem superficiais (aumento de conhecimento, memorização e aplicação) em que o saber é visto como algo externo ao sujeito e a ênfase é colocada no armazenamento e na reprodução da informação. Num segundo grupo identificam-se concepções de aprendizagem profundas (compreensão, ver algo de forma diferente e mudar enquanto pessoa) em que a ênfase é colocada na atribuição de significado e na transformação da informação. Este segundo grupo constitui-se como descritor de uma aprendizagem qualitativamente superior.

As diferentes concepções de aprendizagem expressam-se e materializam-se em diferentes situações de aprendizagem conduzindo à obtenção de resultados de aprendizagem qualitativamente diferenciados. Desta forma, a concepção de aprendizagem do indivíduo afecta a sua abordagem ao aprender (Marton & Säljö, 1976, 1997). A distinção entre os dois grupos de concepções de aprendizagem (aprender como reprodução/aprender como procura de significado) é semelhante à diferença entre as abordagens superficial e profunda. Tanto as concepções como as abordagens profundas visam a procura de significado e determinam a qualidade da aprendizagem dos estudantes.

Nos estudos realizados por Entwistle (1986), inicialmente qualitativos, foram identificadas três tipos de abordagens à aprendizagem:

- *Abordagem profunda (procura de significado)* – O estudante debruça-se atenta e criticamente sobre o conteúdo em estudo, com o objectivo de compreender. Procura relacionar novas ideias com conhecimentos anteriores e transpô-los para a experiência quotidiana. Examina a lógica da exposição e relaciona a demonstração com as conclusões. Manifesta interesse activo nos conteúdos do curso.
- *Abordagem superficial (reprodução rotineira)* – O estudante memoriza a informação necessária com intenção de cumprir os requisitos da tarefa (avaliação). Considera a tarefa como uma imposição externa e é incapaz de distinguir princípios de exemplos, centrando-se em elementos isolados, desintegrados, não reflectindo sobre os objectivos ou as estratégias de aprendizagem.

— *Abordagem estratégica (organização reflexiva)* – O objectivo do estudante é obter as notas mais altas. Para isso gere o tempo eficazmente e mobiliza um esforço consistente, assegura-se de que as condições e materiais de estudo são apropriados, utiliza enunciados anteriores para prever questões e está alerta para os requisitos e critérios da avaliação.

Entwistle (1986) considera que existem diferenças significativas entre as abordagens superficial e profunda e a abordagem estratégica. As duas primeiras descrevem formas de comprometimento dos alunos com as tarefas académicas (baixa e elevada qualidade, respectivamente) e a diferença entre ambas reside fundamentalmente na intenção do estudante: alcançar a compreensão pessoal ou satisfazer o que é requerido pelo professor ou avaliação. A terceira caracteriza essencialmente a atitude face ao contexto escolar (organização do espaço e do tempo e atenção às exigências do professor e da avaliação) com vista à obtenção dos melhores resultados.

Três décadas depois de iniciadas as investigações e após numerosos estudos realizados em vários contextos culturais pode concluir-se que os estudantes revelam diferenças individuais bem marcadas ao nível das suas concepções de aprendizagem (Marton & Säljö, 1976a; 1976b; Marton, Dall'Alba & Beaty, 1993, Grácio, 2002; Chaleta, 2002) as quais são expressas e materializadas nas situações concretas de aprendizagem, levando a diferentes abordagens (superficiais ou profundas) e, consequentemente, a resultados de aprendizagem também diferentes. As concepções de aprendizagem reprodutivas ou superficiais (aprendizagem como reprodução de informação) associam-se a abordagens também superficiais (centradas em processos de memorização) e desembocam habitualmente em baixos níveis de aprendizagem. Pelo contrário, as concepções de tipo profundo ou construtivista (aprendizagem como transformação), ou seja, enquanto procura de significado, tendem a traduzir-se em abordagens profundas (centradas em processos de compreensão da informação) e a resultados de aprendizagem qualitativamente superiores.

De um modo geral os estudos realizados revelaram que, em muitos e diversos sistemas de ensino (Europa, Austrália e África) os estudantes apresentavam maioritariamente concepções superficiais de aprendizagem e, também, abordagens predominantemente superficiais e que estas tendiam a evoluir para mais profundas à medida que os estudantes iam avançando nos cursos (Chaleta, 1996; 2002; Entwistle, 1986; 1988; Marton & Säljö, 1976a; 1976b; Rosário, 1997).

Entwistle (2000) a partir da perspectiva multidimensional que sempre considerou envolver o processo de ensino-aprendizagem em contexto académico, para além das abordagens à aprendizagem, realizou estudos sobre a influência das variáveis contextuais no tipo de abordagens que os estudantes adoptavam. Verificou que, em

muitos casos, as abordagens utilizadas pelos estudantes, mais superficiais ou mais profundas, consistiam frequentemente em respostas ao que era requerido pelo sistema de ensino.

Parece, assim, que a compreensão do sucesso ou insucesso escolar e a sua promoção passa pela compreensão das concepções e abordagens que os diferentes estudantes apresentam mas, também, pela forma como estas se correlacionam com outros factores, conduzindo os estudantes a um maior ou menor grau de sucesso (Entwistle, 2000; 2001).

2. Metodologia

2.1. Objectivos do estudo

Com este estudo pretendemos analisar as concepções, abordagens e preferências pelo ensino em estudantes que frequentam três instituições de Ensino Superior da região Alentejo (Évora, Beja e Portalegre) recorrendo ao *ASSIST (Approaches and Study Skills Inventory for Students)* que integra as dimensões que se pretendem analisar.

Assim, pretende-se verificar que diferenças existem entre os estudantes consoante:

- a) A frequência de cursos de alto ou baixo rendimento;
- b) O sexo;
- c) Idade;
- d) A instituição que os estudantes frequentam.

2.2. Caracterização da amostra

A amostra do estudo foi constituída por 427 estudantes, do 3º ano, da Universidade de Évora, do Instituto Politécnico de Portalegre e do Instituto Politécnico de Beja. Destes 287 (67,2%) frequentavam cursos com alto rendimento académico (taxa de sucesso, no ano lectivo 2005/2006, superiores a 50%) e 140 (32,8%) frequentavam cursos com baixo rendimento académico (taxas de insucesso, no ano lectivo 2005/2006, superiores a 50 %).

Dos 427 estudantes 100 (23,6%) eram do sexo masculino e 324 (76,4%) do sexo feminino. As idades dos estudantes ficaram compreendidas entre os 20 e os 48 anos, com 85,2% dos estudantes situados entre os 20 e os 25 anos. Quando comparamos os cursos de alto com os de baixo rendimento académico em função da idade e do sexo, encontramos proporcionalmente um maior nº de sujeitos do sexo masculino ($\chi^2 = 51,708$, $p < .001$) e também de sujeitos mais velhos ($\chi^2 = 28,521$, $p < .001$) nos cursos de baixo rendimento.

Quadro 1 – Distribuição dos participantes por estabelecimentos de ensino e por cursos com alto e baixo rendimento académico

		Univ. Évora	IP Beja	IP Portalegre	Total
Cursos de alto Rendimento	Enfermagem	36	42	62	140
	Educação de Infância	38	0	0	38
	Ensino Básico	9	0	0	9
	Animação Sócio – Cultural	0	24	36	60
	Engenharia Alimentar	0	22	0	22
	Assessoria de Administração	0	0	18	18
Cursos de Baixo Rendimento	Engenharia informática	20	18	0	38
	Bioquímica	19	0	0	19
	Engenharia Civil	0	14	22	36
	Gestão de Empresas	0	11	0	11
	Matemática	13	0	0	13
	Publicidade e Marketing	0	0	8	8
	Contabilidade	0	0	15	15
	Total	135	131	161	427

2.3. Instrumento

Para recolha de dados recorreremos ao *ASSIST (Approaches and Study Skills Inventory for Students)* de Entwistle (2000). Este questionário constitui uma evolução do questionário original, o *ASI (Approaches to Studying Inventory)* que durante décadas foi aplicado em investigações realizadas no âmbito das abordagens à aprendizagem em numerosos países. O conjunto das análises realizadas sobre

esses estudos permitiu identificar quais os itens e os factores que permaneciam razoavelmente estáveis em diversos cursos e instituições e os que eram mais sensíveis ao ambiente de aprendizagem (Entwistle, 2000). Assim, o questionário foi construído mantendo o construto das abordagens à aprendizagem – superficial, profunda e estratégica (que em alguns textos Entwistle refere como abordagens ao estudo) ao qual se adicionaram duas novas componentes, também elas muito estudadas nas últimas décadas, as concepções de aprendizagem (superficial/profunda) e a preferência por estilos de ensino (mais centrados na memória – superficiais, ou mais centrados na compreensão – profundos). Esta perspectiva assume a intenção de considerar a diversidade dos processos que podem emergir em termos de variáveis pessoais e situacionais e que podem conduzir a diferenças individuais e, em consequência, a diferentes resultados de aprendizagem. A última revisão do ASS/ST foi realizada por Entwistle (2006), tendo o questionário ficado constituído, por três partes: uma referente às concepções da aprendizagem (6 itens); outra constituída por 52 itens referentes às diferentes abordagens ao estudo; e uma terceira centrada na preferência pelos diferentes tipos de ensino (8 itens).

O questionário foi utilizado pela primeira vez numa população portuguesa e para o efeito procedemos à sua tradução recorrendo a dois especialistas portugueses em Língua Inglesa e a um especialista inglês em Língua Portuguesa.

Numa primeira fase, como é comum nestes estudos, apresentamos a estrutura factorial obtida por Entwistle (2006).

Entwistle (2006) define três factores principais (factores A) de nível 1: concepções de aprendizagem, abordagens à aprendizagem e preferência pelo ensino. Estes três factores são constituídos por sete factores de nível 2 (concepção de aprendizagem como reprodução e de aprendizagem como transformação; abordagem profunda, estratégica e superficial e, em relação à preferência pelo ensino, encorajamento da compreensão e transmissão da informação). Os factores de nível 3 compõem as abordagens à aprendizagem (abordagem profunda – procura de significado, relacionamento de ideias, uso da evidência e interesse em ideias; abordagem estratégica – estudo organizado, gestão do tempo, monitorização efectiva e motivação para o sucesso; abordagem superficial – ausência de compreensão, ausência de objectivo, materiais de estudo limitados e medo de falhar). Para uma amostra de 604 estudantes, os factores extraídos explicam 46% da variância global. Para encontrar os factores o autor recorreu à análise factorial com rotação varimax e para verificar a consistência interna de cada um dos factores foi calculado o alpha de Cronbach (α) considerando como *aceitáveis valores de $\alpha > 30$* .

Quadro 2 – Estrutura do ASSIST (Entwistle, 2006)

FACTORES A			FACTORES B			α
Nível I	Nível II	Nível III	I	II	III	
Concepções de aprendizagem	Aprendizagem como reprodução			(.20)	(.13)	
	Aprendizagem como transformação		.79			
Abordagens à aprendizagem	Profunda	Procura de significado	.84			.81
		Relacionamento de ideias	.46			
		Uso da evidência	.45			
		Interesse em ideias	.30			
	Estratégica	Estudo organizado		.60		.79
		Gestão do tempo		.53		
		Monitorização efectiva		.65		
		Motivação para o sucesso		.46		
	Superficial	Ausência de compreensão			.58	.57
		Ausência de objectivo			.65	
		Materiais de estudo limitados			.58	
		Medo de falhar			.54	
Preferência pelo ensino	Encorajamento da compreensão		.70			.62
	Transmissão da informação				.58	

Como podemos ainda observar no Quadro 2 encontramos definidos três factores (factores B) que resultam de definição teórica, já anteriormente operacionalizada para o ASI tendo por base a categorização dos factores em profundos, estratégicos ou superficiais.

2.4. Procedimentos

A aplicação do instrumento foi feita a grupos de alunos, na sala de aula, durante o tempo lectivo, explicando-se o objectivo do estudo e salientando-se o carácter voluntário da participação. A aplicação ocorreu no mês de Junho de 2008.

Para tratamento dos dados recorreremos à metodologia proposta pelo autor (análise factorial com rotação varimax e para verificar a consistência interna de cada um dos factores foi encontrado o *alpha de Cronbach* (α) considerando como *aceitáveis valores de $\alpha > .30$*). Para responder aos objectivos definidos recorreremos ao teste de *Mann-Whitney* (análise de variância não paramétrica) que permite testar a igualdade de distribuições em duas amostras independentes em situações em que não é encontrada homogeneidade de variância como é o caso particular do presente estudo. Utilizámos para o efeito o programa SPSS para Windows (versão 16.0).

3. Análise e discussão dos resultados

A estrutura obtida com a amostra da presente investigação, utilizando idêntica metodologia de tratamento de dados (análise factorial com rotação varimax) mostrou-se idêntica à encontrada no estudo original, conforme se pode observar no *Quadro 3*, tendo sido obtida, para uma amostra de 427 sujeitos uma variância explicada de 60,74%, superior à encontrada por Entwistle (2006). Também, neste caso, para verificar a consistência interna de cada um dos factores, foi encontrado o *alpha de Cronbach* (α) considerando como aceitáveis valores de $\alpha > .30$.

Em relação às concepções de aprendizagem e de modo similar aos resultados encontrados por Entwistle, verificámos insuficiente consistência interna na categoria de aprendizagem como reprodução (concepção superficial de aprendizagem). Tendo em conta estudos anteriormente realizados (Chaleta, 2002; Grácio, 2002; Marton & Säljö, 1976a e 1976b; Marton, Dall'Alba & Beaty, 1993) em que o factor aprendizagem como reprodução é sempre encontrado, pensamos que a falta de consistência interna deste factor se pode dever a não terem sido seleccionados os itens mais representativos deste tipo de abordagem ou, então, os 3 itens propostos não serem suficientes para que se obtenha significância estatística no conjunto do questionário.

Quadro 3 – Estrutura do ASSIST obtida no presente estudo

FACTORES A			FACTORES B			α
<i>Nível I</i>	<i>Nível II</i>	<i>Nível III</i>	<i>I</i>	<i>II</i>	<i>III</i>	
Concepções de aprendizagem	Aprendizagem como reprodução					
	Aprendizagem como transformação		.41			
Abordagens à aprendizagem	Profunda	Procura de significado	.72			.84
		Relacionamento de ideias	.79			
		Uso da evidência	.77			
		Interesse em ideias	.65			
	Estratégica	Estudo organizado		.76		.80
		Gestão do tempo		.87		
		Monitorização efectiva	.45	.43		
		Motivação para o sucesso		.73		
	Superficial	Ausência de compreensão			.77	.87
		Ausência de objectivo			.42	
		Materiais de estudo limitados			.42	
		Medo de falhar			.73	
Preferência pelo ensino	Encorajamento da compreensão		.61			.62
	Transmissão da informação				.35	

Para uma maior compreensão do questionário optámos por correlacionar os factores encontrados e obtivemos os seguintes resultados:

— Correlação entre factores da abordagem superficial e da abordagem estratégica

- Entre estudo organizado (abordagem estratégica) e ausência de compreensão (abordagem superficial) $R = 0.946$, $N = 357$, $p = .004$.
- Entre estudo organizado (abordagem estratégica) e ausência de objectivo (abordagem superficial) $R = 0.925$, $N = 357$, $p = .005$.
- Entre monitorização efectiva (abordagem estratégica) e materiais de estudo limitados (abordagem superficial) $R = 0.934$, $N = 357$, $p = .004$.
- Entre monitorização efectiva (abordagem estratégica) e materiais de estudo limitados (abordagem superficial) $R = 0.934$, $N = 357$, $p = .004$.
- Entre monitorização efectiva (abordagem estratégica) e ausência de compreensão (abordagem superficial) $R = 0.920$, $N = 357$, $p = .005$.

— Correlação entre factores da abordagem profunda e da abordagem estratégica

- Entre gestão do tempo (abordagem estratégica) e relacionamento de ideias (abordagem profunda) $R = 0.944$, $N = 357$, $p = .004$.

— Correlação entre factores da abordagem profunda e da abordagem superficial

- Entre procura de significado (abordagem profunda) e medo de falhar (abordagem superficial) $R = 0.976$, $N = 357$, $p = .002$.
- Entre medo de falhar (abordagem superficial) e relacionamento de ideias (abordagem profunda) $R = 0.940$, $N = 357$, $p = .004$.

— Correlação entre factores das abordagens e preferências pelo ensino

- Entre encorajamento da compreensão (preferência pelo ensino) e interesse em ideias (abordagem profunda) $R = 0.926$, $N = 357$, $p = .005$.
- Entre transmissão da informação (preferência pelo ensino) e materiais de estudo limitados (abordagem superficial) $R = 0.999$, $N = 357$, $p = .000$.
- Entre encorajamento da compreensão (preferência pelo ensino) e materiais de estudo limitados (abordagem superficial) $R = 0.966$, $N = 357$, $p = .002$.

Como podemos observar a maioria das correlações são encontradas entre a abordagem estratégica e a abordagem superficial e, num caso, entre a abordagem

estratégica e a abordagem profunda. Embora no presente estudo a abordagem estratégica se tenha mantido como entidade independente, com resultados consistentes, é também comum (Kember, 1997; Richardson, 1997) encontrá-la associada tanto à abordagem profunda como à abordagem estratégica. Estes resultados vão de encontro a dados obtidos em investigações anteriores indicando que tanto os estudantes profundos como os superficiais podem mobilizar motivos e processos estratégicos para melhor responderem às exigências do contexto académico. Como refere Biggs (1993), os estudantes procuram a melhor forma de se adaptarem ao sistema, dado que a abordagem estratégica remete para as condições de estudo e persistência do estudante e pelo que é requerido pelo professor e pela avaliação, o que nos permite supor que esta abordagem pode traduzir a mobilização das competências de *coping* pelo estudante para enfrentar situações susceptíveis de gerarem stress.

A correlação entre os factores das abordagens e a preferência pelo ensino encontra-se, em termos profundos, entre encorajamento da compreensão e o interesse em ideias e, também, em materiais de estudo limitados. Em termos superficiais entre a transmissão de informação e materiais de estudo limitados.

A análise em função das variáveis definidas permitiu-nos verificar que:

- Nos cursos de alto e baixo rendimento se encontram diferenças significativas na concepção de aprendizagem profunda – *aprendizagem como transformação* ($p = .005$) estando esta mais presente nos estudantes que frequentam os cursos com alto rendimento académico. Encontramos ainda diferenças significativas ao nível da abordagem superficial em *ausência de compreensão* ($p = .003$) e *ausência de objectivo* ($p = .001$) sendo os valores mais elevados encontrados nos cursos de baixo rendimento académico.

Quando analisamos os dados em função da média que os estudantes têm nos cursos encontramos diferenças noutros factores. Ao nível da abordagem profunda verificamos que os alunos que apresentam média entre 10 e 11 referem menos *procura de significado* ($p = .001$) do que os que têm médias superiores. Em relação à abordagem estratégica verificamos que são os estudantes com médias mais elevadas (16-17) os que referem mais a *monitorização efectiva* ($p = .004$) e *relacionamento de ideias* ($p = .003$). No que se refere à abordagem superficial, os factores relativos a *materiais de estudo limitados* ($p = .002$) e *ausência de objectivo* ($p = .000$) são os mais referidos pelos estudantes que têm médias mais baixas.

- A análise de variância em função do sexo indicou-nos diferenças apenas diferenças em *gestão do tempo* ($p = .000$) sendo estas mais referidas pelo sexo feminino.

- No que se refere à idade encontramos diferenças em *ausência de objectivo* ($p = .000$) e em *gestão do tempo* ($p = .002$) que obtém valores mais elevados no grupo de 20-21 anos.
- Quando analisamos os dados em função da Instituição de Ensino Superior que os sujeitos frequentam encontramos diferenças ao nível das concepções de aprendizagem em que os estudantes do IP de Beja referem mais *aprendizagem como transformação* ($p = .001$). No entanto, a procura de significado ($p = .001$) relativa à abordagem profunda é mais referida pelos estudantes da Universidade de Évora. Também a *motivação para o sucesso* ($p = .000$) da abordagem estratégica está mais presente nestes alunos. *Ausência de compreensão* ($p = .001$) e *ausência de objectivo* ($p = .001$) relativos à abordagem superficial são mais referidas pelos estudantes da Universidade de Évora e menos pelo IP de Portalegre.

Não encontrámos diferenças em nenhuma das variáveis relacionadas com a preferência pelo ensino.

4. Conclusões

Em relação ao ASS/ST podemos verificar que se mantém a estrutura obtida por Entwistle (2006) e que se reflectem as mesmas dificuldades em relação ao construto das concepções sobre o que é aprender. A consistência interna da concepção de aprendizagem como reprodução que obtemos é também muito baixa ($\alpha < .30$) pelo que não foi possível estabelecer qualquer correlação entre este factor e a concepção de aprendizagem como transformação. Conforme já referimos anteriormente consideramos que o facto se pode dever ou a não constarem no questionário os itens descritores do construto ou de serem em número insuficiente para que obtenham consistência estatística.

Em relação às abordagens à aprendizagem encontramos as três componentes, abordagem profunda, superficial e estratégica com valores que não variam significativamente dos encontrados por Entwistle (2006). Na fase mais inicial da investigação neste âmbito a abordagem estratégica não apresentava grande consistência interna, associando-se frequentemente à abordagem profunda (e, em alguns casos, à superficial), o que levou, a dado momento, à revisão teórica do conceito (Biggs, 1987; 1988, Entwistle, 2000; Chaleta, 2002) passando a ser considerada como um factor positivo relacionado com o planeamento, a organização das tarefas escolares e a

gestão do tempo e não como estratégias que visavam apenas, de uma forma linear, «contornar» as exigências do contexto de aprendizagem. A abordagem estratégica, considerada desta forma, e embora se tenham encontrado correlações, em particular com a abordagem superficial, configura-se como entidade independente e apresenta uma boa consistência interna nos estudantes da nossa amostra.

A análise dos dados em função das variáveis definidas para este estudo indicou-nos que as raparigas revelam maior preocupação com a *gestão do tempo*. No que se refere à idade, encontramos apenas diferenças em gestão do tempo e em *ausência de objectivo* que obtém valores mais acentuados no grupo de 20-21 anos.

No que se refere aos cursos de alto e baixo rendimento são os estudantes com alto rendimento os que mais referem a concepção profunda de aprendizagem – *aprendizagem como transformação* e os que têm mais baixo rendimento académico os que referem mais *ausência de compreensão* e *ausência de objectivo*. Estes dados são confirmados quando analisamos os dados em função das médias, encontrando factores mais profundos (procura de significado, monitorização efectiva e relacionamento de ideias) em estudantes de cursos com médias mais elevadas e mais superficiais (ausência de objectivo e materiais de estudo limitados) em estudantes que apresentam médias mais baixas. Assim, podemos considerar que os estudantes com concepções e abordagens mais profundas apresentam uma aprendizagem qualitativamente superior o que se traduz em rendimento académico mais elevado.

Os dados analisados em função da Instituição de Ensino Superior que os sujeitos frequentam indicam diferenças na concepção de *aprendizagem como transformação* mais referidos pelos estudantes do IP de Beja. *Procura de significado e motivação para o sucesso* são mais referidos pelos estudantes da Universidade de Évora. Também são os estudantes da Universidade de Évora os que mais referem *ausência de compreensão* e *ausência de objectivo* sendo estes menos referidos pelos estudantes do IP de Portalegre.

Referências

- BIGGS, J. B. (1987). *Student Approaches to Learning and Studying*. Melbourne: Australian Council for Educational Research.
- BIGGS, J. B. (1988). Approaches to learning and essay writing. In R. Schmeck (Ed). *Learning Strategies and learning styles* (pp186-228). New York: Plenum.
- BIGGS, J. B. (1993). From theory to practice: A cognitive system approach. *Higher Education Research & Development*, 12, 73-86.

- CHALETA, M. E. (1996). *Opinião sobre o Ensino Superior e Abordagem à Aprendizagem*. Dissertação de Mestrado. Lisboa: ISPA.
- CHALETA, M. E. (2002). *Abordagens ao estudo e estratégias de aprendizagem no ensino superior*. Dissertação de Doutoramento. Évora: Universidade de Évora.
- ENTWISTLE, N. (1983). Contrasting perspectives on learning. In F. Marton, F. Hounsell & N. Entwistle (Comps). *The experience of learning* (pp. 1-18). Edinburgh: Scottish Academic Press.
- ENTWISTLE, N. (1986). O ensino e a qualidade da aprendizagem no ensino superior. *Análise Psicológica*, V, (1), 141-153.
- ENTWISTLE, N. (1988). *Styles of Learning and Teaching*. London: David Fulton.
- ENTWISTLE, N. (2000). Approaches to studying and levels of understanding: the influences of teaching and assessment. In J. Smart (Ed). *Higher Education: Handbook of Theory and Research* (XV) (pp. 156-218). Edinburgh: Scottish Academic Press.
- ENTWISTLE, N. (2001). Promoting Deep Learning Through Teaching and Assessment. In R. Sousa, E. Sousa, F. Lemos & C. Januário (Orgs), *Actas do III Simpósio – Pedagogia na Universidade* (pp. 7-24). Lisboa: Reitoria da Universidade Técnica de Lisboa.
- ENTWISTLE, N. (2006). Approaches and Study Skills Inventory for Students – ASSIST (Documento cedido pelo autor, não publicado).
- ENTWISTLE, N. & RAMSDEN, P. (1983). *Understanding student Learning*. London: Croom Helm.
- GRÁCIO, M. L. F. (2002). *Concepções do Aprender em Estudantes de Diferentes Graus de Ensino: Do final da Escolaridade Obrigatória ao Ensino Superior. Uma Perspectiva Fenomenográfica*. Dissertação de Doutoramento Não Publicada, Universidade de Évora, Évora, Portugal.
- GRÁCIO, M. L. F. (2007). Uma abordagem Fenomenográfica ao que é necessário para aprender. In A. A.Candeias & L.S. Almeida (Coord.), *Inteligência Humana*, vol. I (pp. 321-332). Coimbra: Quarteto. (ISBN 978-989-558-094-1).
- GRÁCIO, M. L. F., CHALETA, M. E. R. & ROSÁRIO, P. (2007). Conceptualizações sobre o aprender ao longo da escolaridade. *Revista Interações*, 6, 197-214.
[<http://www.eses.pt/interaccoes>]
- KEMBER, D. (1997). A reconceptualisation of the research into university academics' conceptions of teaching. *Learning and Instruction*, 7, 255-275.
- MARTON, F. (1986). Phenomenography: a research approach to investigating different understandings of reality. *Journal of thought*, 21 (3): 28-49 Reprinted (1988). In R.R. Sherman & W.B. Webb (Eds), *Qualitative Research in education: Focus and methods* (pp. 141-161). London: Falmer Press.
- MARTON, F., DALL'ALLBA & BEATY (1993). Conceptions of Learning. *International Journal of Educational Research*, 19, 277-300.
- MARTON, F. & PONG, W. Y. (2005). On the unit of description in phenomenography. *Higher Education Research & Development*, vol. 24,4, 335-348.
- MARTON, F. & SÄLJÖ, R. (1976a). On qualitative differences in learning: I – Outcome and Processes. *British Journal of Educational Psychology*, 46, 4-11.
- MARTON, F. & SÄLJÖ, R. (1976b). On qualitative differences in learning: II – Outcome as a function of the learner's conception of the task. *British Journal of Educational Psychology*, 46, 115-127.

- MARTON, F. & SÁLJO, R. (1997). Approaches to learning. In F. Marton, D. Hounsell & N. Entwistle (Eds), *The Experience of learning* (pp. 36-70). Edimburgh: Scottish Academic Press.
- RAMSDEN, P. & ENTWISTLE, N. (1981). Effects of academic departments on students approaches to studying. *British Journal of Educational Psychology*, 51, 368-383.
- RICHARDSON, J. (2000). *Researching Student Learning – approaches to Studying in Campus-based and Distance Education*. Philadelphia: Open University Press.
- ROSÁRIO, P. (1997). «Abordagens à aprendizagem» dos alunos universitários: resultados no questionário SPQ de Biggs. In *Actas da V Conferência Internacional sobre «Avaliação Psicológica: Formas e Contextos* (pp. 101-117). Braga: APPORT.
- ROSÁRIO, P., MENDES, M. T., GRÁCIO, M. L., CHALETA, E., GONZÁLEZ-PIENDA, J. & HERNÁNDEZ-PINA, F. (2006). Discursos de pais e alunos sobre o aprender: um estudo no 5º ano de escolaridade. *Psicologia em Estudo*, Vol. 11, nº 3
- SÁLJO, R. (1979). Learning about learning. *Higher Education*, 8, 443-451.

