

UNIVERSIDADE DO ALGARVE

FACULDADE DE ECONOMIA

**APLICAÇÃO DA METODOLOGIA *QUALITY FUNCTION
DEPLOYMENT* AOS SERVIÇOS PRESTADOS PELO IEFP
ÀS EMPRESAS**

Dissertação para a Obtenção do Grau de Mestre em Marketing

VITOR HUGO SABÓIA MARTINS

FARO

2011

VITOR HUGO SABÓIA MARTINS

FACULDADE DE ECONOMIA

Orientador: PROFESSOR DOUTOR JÚLIO MENDES

APLICAÇÃO DA METODOLOGIA *QUALITY FUNCTION*
DEPLOYMENT AOS SERVIÇOS PRESTADOS PELO IEFP ÀS
EMPRESAS

Júri:

Presidente: Professor Doutor Efigénio da Luz Rebelo

Vogais: Professor Doutor António Ramos Pires

Professor Doutor Carlos Joaquim Farias Cândido

Professor Doutor Sérgio Pereira dos Santos

Este trabalho é dedicado à minha mãe...

ÍNDICE GERAL

	Página
ÍNDICE GERAL.....	III
ÍNDICE DE TABELAS.....	VI
ÍNDICE DE FIGURAS	VII
LISTA DE ABREVIATURAS	VIII
AGRADECIMENTOS	X
RESUMO.	XI
ABSTRACT....	XII
INTRODUÇÃO	1
CONTEXTUALIZAÇÃO	1
SERVIÇO PÚBLICO DE EMPREGO	3
DEFINIÇÃO DO PROBLEMA A ESTUDAR	6
RELEVÂNCIA DO TEMA	7
OBJECTIVOS DO TRABALHO	9
CAPÍTULO 1 - REVISÃO DA LITERATURA.....	11
1.1. QUALIDADE NOS SERVIÇOS	11
1.1.1. A EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE SERVIÇO	12
1.1.2. A GESTÃO DA QUALIDADE	16
1.1.3. PROCESSOS DE GESTÃO DE MELHORIA CONTÍNUA.....	19
1.2. A FOCALIZAÇÃO NO CLIENTE.....	22
1.2.1. QUALITY FUNCTION DEPLOYMENT (QFD)	23
1.2.1.1. QFD COMO INSTRUMENTO DA QUALIDADE.....	24
1.2.1.2. A RAZÃO DE IMPLEMENTAÇÃO DO QFD	27
1.2.1.3. TRADUZIR AS OPINIÕES DO CONSUMIDOR EM REQUISITOS.....	29

1.2.1.4. EVOLUÇÃO DO QFD	32
1.2.1.5. QFD – A SUA APLICAÇÃO.....	34
1.2.2. A CASA DA QUALIDADE	38
1.3. MODELOS DE AVALIAÇÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS.....	42
1.3.1. O MODELO GAP E A METODOLOGIA SERVQUAL.....	45
1.3.2. MODELO SERVPERF.....	48
1.3.3. MODELO DE QUALIDADE BASEADO NAS NORMAS DA ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DE NORMALIZAÇÃO	50
1.3.4. MODELO DE EXCELÊNCIA DA EFQM.....	53
1.4. A QUALIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PORTUGUESA.....	56
1.5. A QUALIDADE NOS SERVIÇOS PÚBLICOS.....	57
1.5.1. QUALIDADE NO SECTOR PÚBLICO	60
1.5.2. MODELO DA ESTRUTURA COMUM DE AVALIAÇÃO.....	62
CAPÍTULO 2 – METODOLOGIA	68
2.1. O SERVIÇO EM ESTUDO	70
2.2. GRUPO DE TRABALHO E REQUISITOS DE QUALIDADE	72
2.3. DIAGRAMA DE AFINIDADES.....	73
2.4. ANALYTIC HIERARCHY PROCESS (AHP).....	74
2.5. A VOZ DO CONSUMIDOR E A IMPORTÂNCIA DOS REQUISITOS DA QUALIDADE	75
2.6. TABELA DE PLANEAMENTO DE QUALIDADE (AVALIAÇÃO COMPETITIVA)	77
2.7. MEDIDAS DE DESEMPENHO	80
2.8. MATRIZ DE RELAÇÃO.....	81
2.9. TABELA DE PLANEAMENTO DO SERVIÇO.....	82
2.10. VALORES ALVOS.....	83
2.11. MATRIZ DE CORRELAÇÕES	84
CAPÍTULO 3 - APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....	86
3.1. REQUISITOS DE QUALIDADE	86
3.2. DETERMINAÇÃO DA IMPORTÂNCIA DOS REQUISITOS PRIMÁRIOS	89
3.3. RECOLHA DE DADOS JUNTO DAS EMPRESAS.....	91
3.4. AVALIAÇÃO COMPETITIVA.....	93

3.5. AS MEDIDAS DE DESEMPENHO E A CONSTRUÇÃO DA MATRIZ DE RELAÇÃO	97
3.6. ANÁLISE TÉCNICA DAS MEDIDAS DE DESEMPENHO	100
3.6.1. TABELA DE PLANEAMENTO DO SERVIÇO	100
3.6.2. ANÁLISE DE DADOS.....	102
3.7. MATRIZ DE CORRELAÇÕES	103
3.8. CASA DA QUALIDADE – ANÁLISE GLOBAL	106
CONCLUSÃO	111
LIMITAÇÕES DO ESTUDO	113
PERSPECTIVAS DE INVESTIGAÇÃO FUTURA	115
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	117
APÊNDICE 1 - QUESTIONÁRIO REALIZADO ÀS EMPRESAS	128
APÊNDICE 2 - QUESTIONÁRIO REALIZADO ÀS ETT	129
APÊNDICE 3 - GLOSSÁRIO DE TERMOS TÉCNICOS	130

ÍNDICE DE TABELAS

	Página
1.1 Principais diferenças entre bens e serviços	12
1.2 Resumo dos modelos avaliação da qualidade	49
1.3 Sub-critérios CAF	66
3.1 Diagrama de Afinidades.....	87/88
3.2 Questões Emparelhadas	89
3.3 Questões Emparelhadas com a importância de cada requisito	89
3.4 Importâncias atribuídas pelo Grupo de Trabalho	90
3.5 Comparação das importâncias atribuídas	92
3.6 Tabela de Planeamento da Qualidade	94
3.7 Medidas de Desempenho	97
3.8 Matriz da Relação	98
3.9 Planeamento do Serviço.....	100
3.10 Valores Alvo	101
3.11 Matriz das Correlações.....	105
3.12 Casa da Qualidade.....	107

ÍNDICE DE FIGURAS

	Página
1.1 Ciclo PDCA	20
1.2 Interpretação de resultados nas organizações.....	25
1.3 A linha de desenvolvimento do QFD e a criação valor para o consumidor.....	26
1.4 A relação entre a satisfação do consumidor e os requisitos de qualidade – Modelo de Kano	31
1.5 A história mais remota do QFD na América do Norte.....	33
1.6 As quatro fases da metodologia QFD	37
1.7 Casa da Qualidade.....	39
1.8 Casa da Qualidade.....	40
1.9 Casa da Qualidade.....	41
1.10 Modelo GAP da Qualidade dos Serviços	46
1.11 Modelo de um sistema de gestão da qualidade baseado em processos (NP EN ISO 9001:2000).....	51
1.12 Modelo de Excelência da EFQM	54
1.13 Modelo de qualidade para os Serviços Públicos	61
1.14 CAF.....	65
2.1 Processo de Análise de Dados.....	69

LISTA DE ABREVIATURAS

AHP	Analytic Hierarchy Process
AMA	Associação Americana de Marketing
ASI	American Supplier Institute
CAF	Common Assessment Framework
CEE	Comunidade Económica Europeia
CFD	Concurrent Function Deployment
DGAEP	Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público
EFQM	European Foundation for Quality Management
ETT	Empresas de Trabalho Temporário e Recursos Humanos
GSEMA	Gabinete da Secretária de Estado da Modernização Administrativa
GOAL	Growth Opportunity Alliance of Lawrence
IEFP	Instituto do Emprego e Formação Profissional, I.P.
INE	Instituto Nacional de Estatística, I.P.
IPQ	Instituto Português da Qualidade, I.P.
ISO	International Organization for Standardization
PDCA	Plan – Do – Check – Act
PDSA	Plan – Do – Study – Act
QFD	Quality Function Deployment
QPC	Quality Productivity Centre
SGQ	Sistema de Gestão da Qualidade

SIGAE	Sistema de Informação e Gestão da Área do Emprego
SQFD	Service Quality Function Deployment
SQSP	Sistema de Qualidade em Serviços Públicos
TQM	Total Quality Management
TRIZ	Teoriya Resheniya Izobretatelskikh Zadatch (acrónimo russo)

AGRADECIMENTOS

A todos aqueles que desde a primeira hora estiveram ligados a este projecto e que vêm mais próximo a minha possibilidade de alcançar este desafio, expresso o meu reconhecimento e gratidão.

Aos meus amigos, colegas e familiares, que sempre manifestaram o seu apoio e que me deram forças para poder continuar.

Muito em particular, agradeço ao Prof. Doutor Júlio Mendes, o meu orientador, por toda a sua dedicação, empenhamento e disponibilidade que me concedeu ao longo da realização deste trabalho.

Também aqui quero deixar uma palavra de apreço ao Prof. Doutor António Ramos Pires, pela disponibilidade e dedicação que me concedeu durante a elaboração deste trabalho.

RESUMO

A presente dissertação discute o serviço prestado pelo IEFP no âmbito das ofertas de emprego, restringindo-se à área geográfica abrangida pelo Centro de Emprego de Vila Real de Santo António. O principal objectivo é determinar os aspectos que podem ser alterados no processo de concepção do serviço para que este vá ao encontro das necessidades dos seus utentes (empresas).

A investigação empírica utilizou a metodologia *Quality Function Deployment* (QFD), através da construção da Casa da Qualidade, recolhendo dados dos técnicos, dos clientes empresa e da concorrência indirecta, representadas pelas empresas de trabalho temporário. Os resultados permitem fazer uma caracterização do serviço de acordo com os requisitos apontados pela Voz do Consumidor e compara os níveis apresentados pelo Centro de Emprego e a concorrência.

A investigação indica que o Centro deve melhorar, nomeadamente no requisito do serviço considerado mais importante para os utentes, de forma a poder especializar-se em relação à concorrência, concretamente em “Apresentar candidatos com o perfil pretendido”.

As conclusões apuradas levaram à apresentação de melhoria das medidas de desempenho, nomeadamente à actualização do software, diminuição do tempo de atendimento presencial e aumento do rácio de satisfação das ofertas, de forma a atingir o objectivo anteriormente definido.

ABSTRACT

The present dissertation discusses the service provided by IEFP in the scope of job offering, restricted to the geographic area covered by the Employment Centre of Vila Real de Santo António. The main purpose is to determine the factors that may be modified in the conception process of the service, so that it meets the needs of their users (enterprises).

The empirical research used the methodology Quality Function Deployment (QFD) through the construction of the House of Quality, collecting data from the technician personnel, corporate clients, and indirect competition, represented by Agencies of temporary employment. The results achieved allow us to make a characterization of the service in accordance with the requirements highlighted by the Voice of the Consumer and compare the levels presented by the Employment Centre and its competitors.

The research indicates that the Centre should improve, namely in the service requirement considered more important for the users, in order to specialize towards the competition, specifically in "Presenting candidates with the profile sought".

The conclusions reached led to the presentation of improvements on the performance measures, including software updating, time reduction on the actual attendance and increase the ratio of satisfaction on job offers in order to achieve the previously stated objective.

INTRODUÇÃO

Contextualização

Hoje em dia os serviços são a base de exportação de várias economias, tendo ultrapassado a produção industrial em vários aspectos, nomeadamente em termos económicos. Nas grandes economias mundiais, tal como a dos Estados Unidos “o número de pessoas envolvidas em actividades administrativas excedeu o número de trabalhadores na produção” (Leal *et al.*, 2008:2).

Portugal é também hoje um país onde a prestação de serviços ocupa um papel de destaque, pois segundo o Instituto Nacional de Estatística (INE) em 2006, cerca de 79,1 % das empresas desenvolveu a sua actividade nesta área. Esta realidade está espelhada também no sector Estado, onde a actividade dos serviços é predominante, uma vez que o sector produtivo tem vindo a perder importância, nomeadamente nos últimos vinte anos.

Por outro lado, o modelo económico seguido por Portugal depois do 25 de Abril e da adesão à União Europeia, tem tido reflexos não só económicos, mas também reflexos marcadamente sociais. A abertura da economia ao exterior tornou-a mais permeável às influências de factores externos, que na maior parte das vezes não são possíveis de evitar ou combater a nível nacional. Em contrapartida, e sobretudo devido aos condicionamentos impostos pela Comunidade Económica Europeia (CEE), à qual Portugal aderiu em 1986, regista-se uma maior restrição nas políticas proteccionistas do Estado, com os consequentes efeitos sociais associados. A economia globalizada marcada pelas particularidades enunciadas, presentes não só em Portugal mas também nos países desenvolvidos e emergentes, origina um impacto das crises económicas generalizado, acabando por ter uma influência maior ou menor consoante a consistência das estruturas socioeconómicas.

As “crises” normalmente, começam por ser económicas, expandindo-se de forma global através do comércio externo, afectando as economias e estendendo os seus efeitos às

sociedades. Uma das consequências iniciais deste fenómeno é a perda de confiança na resposta do sistema económico, o que leva a um cepticismo generalizado, repercutindo-se na diminuição do consumo e do investimento. A conjugação destes factores leva consequentemente a um dos fenómenos que mais impacto tem na modelação da estrutura das sociedades: o desemprego.

Esta é uma realidade que neste momento afecta Portugal, pois em termos sociais a taxa de desemprego já se cifrava em 10,6 % no primeiro trimestre de 2010, segundo o INE. As consequências sociais de um fenómeno global e complexo como este conduzem a um sentimento generalizado de insatisfação, à medida que as suas diversas consequências práticas afectam o quotidiano das famílias. O relacionamento entre factores, como a quebra no consumo, no investimento e o agravamento do desemprego, criam uma espiral do problema que só é travada com o regresso da confiança aos agentes económicos intervenientes, com o apoio do Estado. No combate à crise, e em particular na União Europeia, são implementadas medidas de apoio indirectas, estando embora restringidas pela política liberal e não proteccionista adoptada, a que se comprometeram os estados membros. Apesar das restrições legais, é necessário que os Estados tomem medidas para colmatar, de forma eficaz, os efeitos sociais nefastos e com maior impacto, mesmo sob a influência externa a que estão sujeitos.

O desemprego, o encerramento de empresas, as situações de *lay-off*, entre outras, levam a prazo ao aparecimento de problemas sociais mais graves. Fenómenos como a criminalidade e a insegurança tendem a aumentar nestes períodos, agravando em certa medida ainda mais o problema social. As medidas de fundo para o combate ao desemprego passam nomeadamente pelo apoio ao tecido empresarial existente. Os apoios concedidos às empresas visam fundamentalmente evitar despedimentos, falências e garantir a viabilidade económica. A protecção é um dos principais pilares do “estado social” que garante ao mesmo tempo a sua coesão, sendo esta a política seguida pelo Estado Português. Esta protecção traduz-se na aplicação de várias medidas, nomeadamente na promoção da empregabilidade, que passa sobretudo pela atribuição de prestações sociais aos cidadãos desempregados e apoios diversos às empresas. O papel do Estado é assim fundamental no combate às crises, nomeadamente no plano social, quando os sistemas económicos liberais de mercado entram em colapso e já não são capazes de funcionar só por si.

Serviço Público de Emprego

Na perspectiva que contempla as economias de mercado e a protecção social, o desemprego é um factor que deve ser monitorizado e controlado para minimizar o seu impacto social. Em Portugal, este fenómeno depois do 25 de Abril tornou-se mais difícil de combater devido à liberalização da economia e posterior adesão à CEE. Consciente desta mudança e da repercussão social provocada pelo desemprego, o Estado desenvolveu instrumentos específicos que lhe permitem de certa forma lidar com o fenómeno. Em Portugal e em resultado da fusão de diversos organismos dispersos, foi criado através do Decreto-Lei n.º 519-A2/79 o Instituto do Emprego e Formação Profissional, I.P. (IEFP) tendo como principal objectivo aplicar as políticas governamentais de emprego.

Em termos de organização, este instituto, dotado de autonomia administrativa, financeira e orçamental, desenvolve actividades fundamentalmente em duas áreas distintas: no emprego e na formação profissional. Assim, as suas unidades orgânicas locais reflectem estas áreas, constituindo-se principalmente em Centros de Emprego e Centros de Formação Profissional, embora ainda existam outras estruturas com menor relevância.

Os Centros de Emprego são as estruturas presentes em maior número e estão estrategicamente distribuídas pelo território nacional em função da distribuição demográfica. Esta é sem dúvida a vertente mais conhecida pelo grande público, onde normalmente são feitas as inscrições por parte dos desempregados. No entanto existe toda uma outra vertente dos Centros que possibilita a adequação das ofertas de emprego recebidas às necessidades de emprego manifestadas pelos desempregados. Este processo de articulação e de adequação dinamiza o mercado de trabalho no âmbito da procura e oferta de emprego. Para responder às solicitações de emprego por parte dos desempregados, existe todo um esforço que é feito junto das empresas empregadoras com o objectivo de captar ofertas de emprego adequadas ao mercado de trabalho local onde o Centro se insere.

Ao encontro a esta ideia vai Rita (1996:261) quando afirma o seguinte:

“Move-nos assim a constante preocupação de que o IEFP tenha um papel activo na mobilização da massa crítica localmente constituída por todos os actores, entre eles os próprios desempregados, estimulando a sua participação e conseqüente responsabilização, em processos de procura colectiva de soluções inovadoras, diferentes e únicas, que a nível local, integrem várias políticas, instrumentos e medidas sectoriais, condição fundamental para despoletar processos de inovação local, onde se poderão traduzir numa inesperada criatividade nas soluções encontradas para os problemas, resultado dos processos de aprendizagem colectiva a desenvolver.”

Apesar desta articulação, muitas vezes as ofertas de emprego apresentadas não se adequam às profissões dos utentes inscritos nos Centros. Também, por outro lado existem situações em que o número de utentes inscritos é bastante reduzido face às necessidades do mercado de emprego, o que acontece em certas profissões específicas, isto pelo facto de nunca existir uma situação de pleno emprego. Em períodos de crise esta situação agrava-se mais, o que levou à intervenção do Estado, nomeadamente através da criação do IEFP. Melhorar a empregabilidade no mercado de emprego requer um esforço conjunto dos desempregados que têm como objectivo integrar um posto de trabalho, e das empresas, que pretendem contratar a melhor mão-de-obra disponível.

Perante esta situação, os utentes inscritos nos Centros de Emprego são actualmente incentivados a uma procura activa de emprego, sob pena de deixarem de receber apoios sociais relacionados com a sua condição de desempregados. Incentivar os desempregados é um dos aspectos fundamentais na actividade dos Centros, pois, muitas vezes, as ofertas de emprego disponíveis podem não ser adequadas a estes, o que leva a que surjam desempregados de longa duração (desempregados inscritos nos Centros há mais de um ano). O conceito de oferta de emprego define-se como: “Registo de um ou mais postos de trabalho, para a mesma profissão, comunicados por uma Entidade Empregadora para serem preenchidos por candidatos inscritos nos Centros de Emprego.”, segundo o sítio do IEFP na internet. No entanto, para os mais empreendedores existem também apoios concedidos pelo IEFP para a criação do próprio negócio, embora estas situações sejam diminutas face ao número de desempregados colocados em ofertas de trabalho.

No entanto a questão essencial resulta do facto de não ser possível a criação de postos de trabalho se não existir tecido empresarial. As empresas para se constituírem necessitam não só do capital, mas também de mão-de-obra, conforme refere a disciplina económica. Desta sua necessidade intrínseca surge a necessidade de integrarem nos seus quadros os melhores profissionais para desempenharem as tarefas pretendidas. Nesta procura dinâmica os empresários recorrem aos Centros de Emprego para que estes indiquem desempregados que preencham os requisitos dos postos de trabalho oferecidos. Se não existisse uma entidade local com as funções dos Centros de Emprego, que fizesse a ponte entre oferta e procura, corria-se o risco da maioria dos desempregados não encontrarem postos de trabalho adequados às suas qualificações. Também as empresas ficariam com postos de trabalho por preencher por não encontrarem os trabalhadores adequados, o que iria comprometer a sua actividade. Esta articulação no mercado de emprego nem sempre é fácil, o que leva a que existam medidas de incentivo à criação de postos de trabalho por parte dos governos, pois o mercado de emprego não se auto regula o suficiente para ser eficaz. Os incentivos são concedidos sempre numa perspectiva de empregabilidade através da manutenção ou incremento dos postos de trabalho.

Assim, é inevitável a existência de uma relação entre as empresas e os Centros de Emprego. Desta relação depende em grande medida a estabilização do mercado de emprego, sendo a diminuição da taxa de desemprego o seu objectivo primordial. Os Centros de Emprego prestam assim um serviço fundamental às empresas, não só divulgando e satisfazendo as ofertas de emprego, mas também concedendo apoios diversos, numa perspectiva de serviço público.

Recentemente, em Maio de 2009, o IEFP, revela a intenção de implementar um novo Modelo de Funcionamento dos Centros de Emprego, susceptível de promover a qualidade do atendimento e a satisfação crescente das expectativas do utente (candidatos a emprego e entidades empregadoras), para isso optimizando os recursos humanos, financeiros, materiais, tecnológicos e de conhecimento ao seu dispor. Sendo os Centros de Emprego as unidades orgânicas em maior número neste instituto, como já mencionado, esta decisão irá provocar mudanças ao nível do relacionamento e contacto com os utentes na prestação de serviços. Também ao nível interno, e para que as medidas possam ser implementadas, as alterações serão estruturais.

O modelo definido pelos dirigentes do IEFP indica apenas normas de funcionamento dos Centros, afectação dos recursos humanos e de espaços físicos. Não existe nenhuma referência sobre estudos já efectuados ou a comparação com algum outro método estudado para a maximização da qualidade junto dos utentes. Visto o modelo ainda não estar implementado na maioria dos Centros de Emprego do país, os únicos dados obtidos na sua avaliação têm vindo a ser obtidos em cinco Centros de Emprego piloto, onde a sua implementação já ocorreu há um ano. Estes dados podem revelar-se escassos devido à dimensão nacional da implementação do projecto. A implementação do novo modelo nos Centros de Emprego prevê que estes venham a ser objecto de readaptações ou novas instalações. Por outro lado, a avaliação e supervisão do Modelo de Funcionamento irá ter lugar a partir do momento da sua implementação, por uma equipa de acompanhamento, não estando garantida a participação dos utentes na sua melhoria contínua.

Num momento em que o país se depara com uma taxa de desemprego crescente, considerou-se estrategicamente importante para a prossecução dos objectivos de maximização da qualidade do IEFP repensar a concepção dos serviços, tendo como referência a identificação das expectativas e necessidades de um dos seus principais segmentos de mercado – as empresas.

Definição do Problema a Estudar

Apesar de o IEFP já ter realizado estudos sobre a satisfação de utentes e empresas em relação aos serviços prestados, não existe nenhum estudo que se debruce especificamente sobre a forma como o serviço deveria ser prestado. Este trabalho pretende adequar a forma de prestação de serviços por parte do IEFP às empresas na região do Algarve, de modo que esta vá ao encontro das necessidades sentidas pelas mesmas. Assim, a qualidade dos serviços do IEFP tem vindo a ser avaliada através da satisfação dos utentes e empresas apenas com base nesses estudos. No entanto, para que o serviço prestado afira qualidade, e para que esta seja reconhecida, o serviço deve estar adaptado o mais possível à satisfação das necessidades dos seus utentes, sejam eles cidadãos ou organizações.

O presente trabalho pretende ir mais além, solicitando que os próprios consumidores dos serviços do IEFP exprimam não só a sua opinião sobre os mesmos, mas que apontem requisitos indispensáveis para a sua boa prestação. Pretende-se conceptualizar e redesenhar um serviço de modo a que seja adequado aos consumidores e às suas necessidades. É necessário saber ouvi-los e saber o que pretendem, para que no futuro exista uma melhoria constante dos serviços (Mazur, 1995). O consumidor será assim o “construtor” do serviço do qual vai usufruir. À partida, se estão incluídos na conceptualização de um serviço os requisitos considerados importantes pelo consumidor, então a sua prestação será objecto de uma maior qualidade percebida.

Perante a perspectiva de serviços públicos e a conceptualização de serviços, o trabalho agora proposto pretende conjugar estes elementos no seu objecto de estudo de modo a que o serviço de satisfação de ofertas de emprego prestado pelo Centro de Emprego de Vila Real de Santo António (uma das unidades orgânicas locais do IEFP) às empresas seja reconceptualizado de acordo com os requisitos emanados das mesmas.

Relevância do Tema

Como já foi anteriormente mencionado, a problemática do desemprego é hoje um dos principais factores que condicionam a sociedade. Todos os aspectos que possam contribuir para a sua minimização devem ser analisados e implementados para que possam ser verdadeiramente eficazes. Revela-se assim de extrema importância a análise deste tipo de serviços, pois o seu desempenho e conceito têm influência directa na resolução da problemática do desemprego, em especial na região do Algarve, devido ao factor sazonalidade. O estudo que se pretende levar a cabo pode ser assim considerado precursor, não só pelo seu objecto de estudo ser o serviço público de emprego, mas em particular por utilizar uma metodologia que tem em conta necessidades manifestadas por aqueles que dele usufruem.

Sendo o IEFP detentor do monopólio do serviço de emprego público nacional, a sua actividade reflecte-se num acréscimo no dinamismo do mercado de emprego sendo fundamental a análise e avaliação da sua prestação de serviços. No entanto, e por uma

questão de exequibilidade do presente trabalho, houve que restringir o seu âmbito, tanto em termos geográficos como no que se refere ao tipo de serviço oferecido.

Em termos geográficos, e de modo a que seja possível obter resultados credíveis, focalizamo-nos apenas à zona e intervenção do Centro de Emprego de Vila Real de Santo António, ou seja, aos concelhos de Tavira, Castro Marim, Vila Real de Santo António e Alcoutim.

Em termos de serviços, e devido à sua multiplicidade, concentramo-nos apenas no serviço de satisfação de ofertas de emprego prestado às empresas, pois elas são consideradas o motor propulsor da economia. Como principal fonte de criação de emprego, é importante analisar nesta perspectiva o processo junto do serviço público de emprego e a forma como este actua, nomeadamente na correspondência entre a oferta e a procura de emprego. Por parte do IEFP, e em relação às empresas, é necessário que as ofertas de emprego sejam satisfeitas e que os programas de incentivos sejam operacionalizados de modo a que se cumpram as políticas de emprego estatais.

Em termos de incentivos à empregabilidade, é fundamental que se estabeleça comunicação com as empresas, pois a aplicação de programas de incentivo só é possível desde que exista divulgação e interacção com os organismos promotores. É necessário divulgar as medidas tomadas pelo governo em matéria de emprego, uma vez que algumas delas, nomeadamente as que prevêm a concessão de incentivos financeiros, só são possíveis aplicar se houver receptividade por parte das empresas. Os organismos locais do IEFP, os Centros de Emprego, têm aqui um papel fundamental na divulgação e consequentemente na articulação com os tecidos empresariais locais, sendo um elo fundamental na cadeia de aplicação e implementação de programas de incentivos.

A cooperação com o serviço público de emprego é assim necessária, pois esta garante uma organização e fluidez no mercado nacional de emprego. Se existir um distanciamento dos serviços em relação à realidade económica, corre-se o risco da dispersão da divulgação das ofertas de emprego não atingir os desempregados ou potenciais candidatos.

Toda a solução para a problemática do desemprego passa pela interacção constante entre os organismos públicos e as empresas. O IEFP é o principal elo de contacto em relação à

aplicação das políticas de emprego, com um enorme impacto social e económico. A empregabilidade conseguida passa assim pelo sucesso e estreitamento desta relação.

No entanto colocam-se algumas questões quando analisamos o serviço de emprego prestado pelo IEFP às empresas. Será que este serviço prima pela qualidade? Mais do que demonstrar qualidade, será que este é um serviço que se harmoniza com as necessidades manifestadas pelo mercado de emprego? É necessário não só responder a estas questões, mas também ir mais além, apresentando soluções para que o serviço prestado seja cada vez mais o serviço desejado.

Neste contexto é importante também avaliar a satisfação no âmbito do serviço de ofertas de emprego, não só nas perspectivas de serviço público e da qualidade apresentada, mas fundamentalmente na essência da sua própria concepção. O estudo é importante para contribuir para uma melhoria constante do serviço e para que este vá cada vez mais ao encontro às expectativas dos utilizadores, traçando-se logo aqui um caminho de melhoria contínua da qualidade. É necessário saber até que ponto a interacção entre o IEFP e as empresas na vertente da empregabilidade é profícua, se o serviço prestado satisfaz as necessidades, e num âmbito mais alargado, até que ponto contribui para a resolução da problemática do desemprego, nos concelhos estudados.

Objectivos do Trabalho

Nunca perdendo de vista a perspectiva subjacente do Marketing, este trabalho tem por base de estudo os serviços do IEFP prestados especificamente pelo Centro de Emprego de Vila Real de Santo António, nomeadamente o serviço de satisfação de ofertas de emprego, nos concelhos por ele abrangido. O principal objectivo a atingir é não só a avaliação deste serviço pelos seus intervenientes, mas também indicar as principais transformações funcionais que poderá sofrer de modo a ir ao encontro das necessidades e desejos dessas mesmas empresas.

Em termos mais específicos, e de acordo com uma metodologia oriunda da área da qualidade, pretende-se assim:

- Aferir as adaptações a realizar na metodologia QFD de modo a ajusta-la à dinâmica dos serviços;

-
- Identificar quais os requisitos da qualidade identificados por um grupo de trabalho constituído por técnicos do Centro de Emprego e pelas empresas utentes;
 - Identificar as medidas de desempenho e a suas respectivas unidades de medida;
 - Determinar quais os aspectos mais relevantes na realização do serviço;
 - Indicar pontos de intervenção no serviço de modo a ir ao encontro das necessidades dos utilizadores, para o qual foi inicialmente concebido.

Embora o IEFP seja a organização que está implementada a nível nacional, o estudo aqui efectuado e as suas conclusões restringem-se e aplicam-se apenas ao Centro de Emprego de Vila Real de Santo António como anteriormente já indicado.

CAPÍTULO 1 - REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo pretende-se abordar os conceitos que estão na base da fundamentação teórica no tratamento do tema. Articulando conceitos e recorrendo ao levantamento e análise do que já foi publicado, é possível construir um mapeamento teórico que nos indica o estado actual sobre o conhecimento do tema. A revisão foi efectuada recorrendo ao conhecimento gerado sobre os conceitos em análise, recorrendo nomeadamente a artigos publicados em revistas científicas, livros e sítios na internet. Este capítulo pretende contextualizar e dar uma visão sobre o “Estado da Arte” nas matérias abordadas.

1.1. Qualidade nos Serviços

Desde os primórdios da literatura económica que só a produção e acumulação de bens tangíveis era considerada como factor de riqueza, segundo Kon (1999). Embora já existissem actividades não produtivas, que visavam apenas o bem-estar individual e colectivo, uma vez que não eram tangíveis, não eram consideradas importantes, pois não podiam ser comercializadas. No entanto como a evolução tecnológica, Kon (1999) defende que a utilidade contida em certos serviços pode ser incluída e associada a bens tangíveis. Esta associação tem sido percebida como fonte de valor por parte do mercado, ganhando assim a conceptualização de “serviços” uma nova dimensão.

Ao longo dos tempos a noção de “produtos imateriais”, segundo Lovelock e Gummesson (2004) e Vargo e Lusch (2008), e a problemática entre produção e não produção, levou a que se acentuasse a distinção entre produtos e serviços, existindo algumas correntes de autores que consideram os serviços como um tipo particular de produto. Assim, antes de avançar ficamos com algumas definições do conceito de serviço formuladas por alguns autores.

1.1.1. A evolução do conceito de Serviço

Grönroos (1993) e Oliveira (2006) defendem que serviço é um conjunto de actividades intangíveis que têm lugar em interacções entre clientes e operadores, fontes físicas, bens e/ou sistemas do ofertante do serviço, que fornecem soluções aos clientes. Grönroos sintetiza assim as diferenças entre produtos e serviços:

Tabela 1.1 – Principais diferenças entre bens e serviços

<i>Bens</i>	<i>Serviços</i>
- Tangíveis.	- Intangíveis.
- Homogêneos.	- Heterogêneos.
- Produção e distribuição separados do consumo.	- Produção, distribuição e consumo simultâneos.
- Uma coisa.	- Uma atividade ou processo.
- Principal valor produzido numa fábrica.	- Principal valor produzido nas interacções entre vendedor/comprador.
- Cliente (normalmente) não participa no processo produtivo.	- Cliente participa na produção.
- Pode ser estocado.	- Não pode ser estocado.
- A propriedade pode ser transferida.	- Não há transferência de propriedade.

Fonte: Grönroos (1993)

No entanto Brown *et al.* (1991) focam-se também na perspectiva do *Marketing Mix* dos Serviços onde identificam mais três P's, para além dos normalmente associados ao *Mix* dos Produtos: Evidência ou suporte físico, Participantes e Processos. Para cada um deles, Brown *et al.* (1991:24) dão as seguintes definições:

“Evidência física - é o ambiente no qual cada serviço é prestado e onde a empresa e o cliente interagem; quaisquer acessórios que facilitam a performance ou a comunicação no serviço.

Participantes – todos os actores humanos que desempenham um papel na entrega do serviço e que influenciam a decisão do comprador; nomeadamente pessoal das empresas e os outros clientes que estão presentes no espaço onde é prestado o serviço.

Processo - os actuais procedimentos, mecanismos e actividades pelas quais o serviço é operacionalizado e entregue.”

Já para Vargo e Lusch (2008), “serviço” é o termo correcto para capturar o processo de utilização de recursos para beneficiar alguma entidade. No entanto a utilização destes recursos como serviços, segundo Meirelles (2006), cria um paradoxo nas diversas classificações através do tratamento dos serviços como uma categoria residual, decorrente da diferença entre o valor total agregado na economia e o montante agregado

nas actividades de indústria e agricultura. Esta apreciação da autora revela que os valores dos bens físicos ainda são mais fáceis de contabilizar que a intangibilidade dos serviços. O critério diferenciador entre bens e serviços, segundo defendem Wolak *et al.* (1998), poderá no entanto não ser homogéneo, e variar de acordo com os factores demográficos e socioeconómicos dos vários segmentos de mercados. Um conceito muito mais sintetizado é apresentado por Kotler *et al.* (1999:646) que definem os serviços como “qualquer actividade ou benefício em que uma parte presta a outra, sendo essencialmente inatingível onde não resulta a propriedade de qualquer coisa.”

Em termos da classificação de serviços, Kotler *et al.* (1999) dividem-nos quanto à sua natureza de propriedade - privados ou públicos. Quanto ao tipo de mercado – de consumo ou industriais – e por fim em relação ao envolvimento do consumidor na sua prestação, serviços pessoais, tais como os prestados por cabeleireiros, ou de baixo envolvimento como a lavagem de automóveis. Ainda na perspectiva do consumidor, e quanto à confiança no prestador, os serviços podem ser prestados por profissionais altamente qualificados, tais como médicos ou advogados, ou por prestadores com pouca qualificação, tais como porteiros, etc.

No entanto Vargo e Lusch (2008), defendem outra perspectiva do conceito de serviço: o serviço é simples, embora o seu desempenho seja complexo e multifacetado. Defendem esta ideia como sendo o correcto conceito do serviço, não só aplicado ao pensamento de marketing emergente mas também como sendo motivador da investigação. Para estes autores existe mesmo o que eles apelidam de “domínio lógico dos serviços” nos processos de criação de valor, no comércio, nos mercados e no Marketing, devendo ser estudadas as suas diversas implicações no desenvolvimento científico, social, no bem-estar global e nas políticas públicas.

Segundo Meirelles (2006:130) “Serviço é trabalho em processo, e não o resultado da acção do trabalho; por esta razão elementar, não se produz um serviço, mas presta-se um serviço”. Segundo a autora, nas abordagens contemporâneas existem diversas interpretações das características dos serviços de forma a classificá-los, dando origem assim a distintos focos de análise. Existem autores cuja análise está centrada nas características de oferta, ou seja, nas características do processo de produção e do produto gerado. Por outro lado, há alguns mais preocupados com as características de

consumo, relacionadas às funções desempenhadas pelos serviços, e o público a que se destinam (indústria, famílias e estado).

A Associação Americana de Marketing (AMA) apresenta um conceito de serviço composto por duas perspectivas. Uma delas considera os serviços como sendo produtos, exemplificando com empréstimos bancários ou a segurança, que são intangíveis ou que pelo menos têm alguma característica intangível. Na outra perspectiva, se na sua totalidade são intangíveis, então são fornecidos directamente pelo produtor ao consumidor, não podendo ser deste modo transportados ou armazenados, e praticamente perecíveis instantaneamente. A diferenciação entre produtos e serviços é muitas vezes difícil de fazer pois eles existem em simultâneo, são comprados e consumidos conjuntamente. Os serviços apresentam elementos de intangibilidade tais como: a estreita relação entre o prestador e o consumidor na sua prestação e não podem ser vendidos no sentido de transferência de propriedade.

Hoje em dia, muitos dos produtos são compostos por uma parte tangível e por outra intangível, e a forma dominante de os classificar em bens ou serviços, embora ambos sejam considerados produtos por Lovelock e Gummesson (2004). Estas formas híbridas, independentemente do que sejam chamadas, podem não ser constituídas por todas as características totalmente intangíveis dos serviços. O termo serviço é também utilizado para descrever actividades desenvolvidas pelos vendedores que acrescem à venda de produtos ou à sua utilização. Por exemplo, um financiamento que é concedido para a aquisição de um produto. Se o serviço é prestado durante a venda do bem, é considerado uma parte intangível do produto.

Ainda nos anos oitenta, Zeithaml *et al.* (1985), pretendem fazer a distinção entre bens e serviços, apontando para quatro características intrínsecas fundamentais: intangibilidade, heterogeneidade, inseparabilidade e perecibilidade. Bitner, Fisk and Brown, citados em Wolak *et al.* (1998), identificam estas características como sendo os aspectos de maior relevância abordados pela literatura na área do Marketing nos anos oitenta. A sua análise levou a que os serviços viessem a transformar-se num campo autónomo de investigação do Marketing, distinto do até aí direccionado para os produtos tangíveis. Wolak *et al.* (1998) analisam individualmente cada uma destas características, descrevendo o seu significado.

Para estes autores a **intangibilidade** advém do facto de os serviços não terem uma existência física palpável, logo não podem ser tratados como bens físicos, sendo esta a sua principal característica diferenciadora em relação aos bens em geral. Segundo Leal *et al.* (2008), os serviços não podem ser vistos, cheirados ou tocados antes da compra, o que provoca uma certa incerteza ao comprador. O cliente procura comprovar previamente a qualidade do serviço, recorrendo à análise certos elementos tangíveis que rodeiam a sua prestação, tais como pessoas, instalações, *etc.*, que em geral, estão em consonância com a qualidade do serviço prestado.

A **heterogeneidade** reflecte o potencial de elevada variabilidade na entrega do serviço (Zeithaml *et al.*, 1985; Wolak *et al.*, 1998). Esta característica deve-se ao facto da prestação ser realizada normalmente por pessoas, o que leva a que as prestações sejam sempre semelhantes, mas nunca são iguais às anteriores devido à presença do factor humano a eles inerente. Já o facto do consumidor e o prestador terem uma relação de interactividade durante a prestação, com o serviço a ser produzido e consumido em simultâneo, resulta na sua **inseparabilidade**. Também para Parasuraman, Corrêa e Corrêa citados em Salomi *et al.* (2005), os serviços são basicamente intangíveis, heterogêneos e são inseparáveis no seu consumo e produção, dificultando sobremaneira o seu controle e avaliação. Para Leal *et al.* (2008), ao contrário do que acontece com os produtos com existência física, nos quais a detecção e correcção de não conformidades em fase de produção ocorrem no controle de qualidade efectuado antes da sua entrega ao cliente, as operações de prestação de serviços obrigam à concretização e avaliação dos desempenhos adequados logo no primeiro contacto.

Desta última característica resulta também a **percebibilidade**, ou seja, o serviço é algo que é instantaneamente produzido e consumido, não pode ser armazenado, revendido ou devolvido. Esta impossibilidade de armazenamento gera, segundo Leal *et al.* (2008), problemas em situações de procura instável, originando, frequentemente, a adopção de estratégias que permitam fazer face a situações de sub ou sobre capacidade, resultantes de níveis de procura aquém ou além do esperado. O serviço não perdura para além da sua prestação, ou seja, é dependente do tempo e este é importante na sua prestação, segundo a convicção de Onkvisit e Shaw referido em Wolak *et al.* (1998).

Para além destas características descritas, Kotler *et al.* (1999) identificam ainda outra característica fundamental dos serviços - a **ausência de propriedade**. Para estes autores

o consumidor tem acesso ao serviço apenas por um limitado prazo temporal. Dando o exemplo de umas férias, o consumidor desfruta da experiência apenas enquanto ela perdura, ao contrário da propriedade de um produto que pode deter por um período de tempo indeterminado. Esta característica vai assim ao encontro às ideias defendidas por Onkvisit e Shaw (1991), já anteriormente referidas.

O mesmo ponto de vista é corroborado por Pinto (2003) e Leal *et al.* (2008), que defendem um conjunto de elementos nucleares, sintetizados nas seguintes ideias:

- a) Os serviços são processos constituídos por actividades ou séries de actividades, ao invés de serem constituídos por bens;
- b) Em larga medida, os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente;
- c) Habitualmente, o cliente participa na produção do serviço.

Ainda não existe um conceito suficientemente unânime de serviço, embora nas diversas concepções, várias são as características intrínsecas comuns identificadas por diversos autores. Em segundo lugar, a distinção entre bens e serviços ainda não tem uma fronteira claramente definida, devido ao facto de estes muitas das vezes serem complementares, confundindo-se o seu desempenho. Por último, os serviços são a principal actividade da nossa economia, merecendo por isso relevância de um estudo mais aprofundado em termos de marketing.

1.1.2. A gestão da Qualidade

Hoje em dia a qualidade é um tema em destaque na sociedade tendo importantes reflexos a nível económico. No entanto o conceito de qualidade é abstracto e subjectivo, como refere Rajicic e Ciric (2008). Para estes autores, as ideias e premissas da qualidade dos produtos não se podem aplicar taxativamente aos serviços. Em sentido lato, a qualidade é definida segundo Kotler *et al.* (1999:12) pela total “ausência de defeitos”. Mas, a maioria das organizações vai mais além desta definição aferindo a qualidade em função da satisfação do consumidor.

Kotler *et al.* (1999) sustenta ainda que a qualidade começa com as necessidades do consumidor e acaba com a satisfação do consumidor. As definições da qualidade

baseadas nos consumidores sugerem que uma organização atinge a qualidade total apenas quando os seus produtos ou serviços atingem ou superam as expectativas do consumidor, conforme aponta o autor. Independentemente do modo como é definida e aplicada, o conceito de qualidade tem vindo a ganhar importância nas modernas teorias de negócios ao mesmo tempo que é feito um esforço e um investimento para a sua mensuração (Kara, 2007).

As preocupações com a qualidade sempre existiram, tendo a sua origem na “Era Agrícola” há cerca de sete ou oito mil anos, de acordo com Andrade *et al.* (2004). Existem manifestações e documentos sobre esse conceito ao longo da História, nomeadamente na civilização Suméria, Egípcia, Império Romano e civilização Grega. A necessidade de implementação de qualidade surgiu com a troca de produtos pois era necessário inspeccioná-los para verificar a existência de defeitos. Com a produção em massa no início do século XX, introduziram-se técnicas de amostragem e outros procedimentos de base estatística, bem como, em termos organizacionais surgiu o sector de controlo da qualidade.

Hoje, num mundo em constante mudança, as organizações necessitam ser flexíveis para se adaptarem às exigências crescentes dos seus consumidores, sendo a qualidade um importante factor competitivo. A qualidade já deixou de ser apenas preocupação de um sector específico para passar a ser um problema global da organização, abrangendo todos os aspectos das suas operações. Já é encarada como uma forma de pensamento relativamente à gestão das organizações, como uma forma de melhorar a sua performance e como paradigma de mudança (Moreno *et al.*, 2005).

De acordo com Carnevalli *et al.* citados em Cortés e Silva (2005), com a abertura dos mercados, o aumento da competição à escala mundial e a globalização, as empresas começaram a procurar novas metodologias para desenvolver os seus produtos e serviços com qualidade. A satisfação das exigências dos seus clientes, garantem assim a sua sobrevivência no mercado, segundo estes autores. Uma das principais formas que uma organização tem para se diferenciar é oferecer altos e constantes padrões de qualidade, por forma a serem superiores aos oferecidos pelos seus competidores. Para Salomi *et al.* (2005), uma empresa não deverá prescindir também da avaliação de desempenho dos “serviços internos” como uma ferramenta para a melhoria contínua dos seus processos de produção de bens e serviços de forma competitiva.

Com a evolução das sociedades e consequentemente das expectativas do cliente em relação à qualidade, para além dos produtos, é importante que se tenha também atenção à qualidade dos serviços. O desenvolvimento de modelos voltados para a avaliação da qualidade específica dos serviços teve, no entanto, início em meados dos anos setenta, segundo Grönroos (2006).

Em 1983, refere Liu *et al.* (2008), quando a literatura relativa à qualidade de serviços ainda era de certa forma escassa, foi desenvolvido um trabalho pioneiro por Parasuraman e pela sua equipa para a avaliação da qualidade em serviços, onde foram identificadas as características fundamentais dos serviços, descritas anteriormente. Os métodos de avaliação da qualidade dos serviços foram inicialmente desenvolvidos tendo em vista a sua mensuração. Consideraram-se apenas como dados primários os obtidos dos clientes, nomeadamente respostas a questionários, utilizando escalas ou instrumentos de medição para avaliar as suas percepções e atitudes (Salomi *et al.*, 2005).

Segundo Rajcic e Ciric (2008) e Su e Lin (2007), os consumidores têm mais dificuldade em avaliar a qualidade nos serviços do que nos bens, resultando a sua percepção principalmente da comparação entre as expectativas e as performances experimentadas no serviço. Estes mesmos autores defendem também que a avaliação da qualidade dos serviços não se deve apenas basear nos resultados obtidos com a sua prestação, mas também no próprio processo de entrega do serviço, indo ao encontro ao que Grönroos (2006) defende no seu modelo “Qualidade de Serviço”. Os elementos tangíveis são importantes para a avaliação da qualidade, o que leva a que esta seja mais difícil de efectuar aquando da aquisição de um serviço do que de um bem. Mas se o consumidor perceber a qualidade do serviço, então o seu comportamento reflectir-se-á numa lealdade duradoura junto da organização (Oliver *et al.*, 1997).

Tratando-se de serviços ou bens, e depois da Segunda Guerra Mundial, Andrade *et al.* (2004) consideram terem surgido três grupos de “Gurus da Qualidade”. Os primeiros são considerados “os americanos”, que levaram dos Estados Unidos para o Japão os conceitos de qualidade que permitiram a viragem na indústria japonesa. O segundo grupo, são “os japoneses” que desenvolveram novas técnicas baseadas nos conceitos americanos, mas adaptando-as às especificidades japonesas. Por fim, surge uma nova vaga de “gurus” ocidentais que seguiram o sucesso dos japoneses encarando agora a qualidade como um aspecto de gestão global das organizações. Imperiosamente, destes

movimentos nascem definições, apresentando Andrade *et al.* (2004: 41) a gestão da qualidade como:

“Actividades planeadas e sistemáticas que de uma forma integrada podem garantir que a qualidade desejada está a ser alcançada... é enfatizada a integração na gestão global da empresa. A questão da qualidade passa a abranger os aspectos técnicos, administrativos, organizacionais, e a depender não só da engenharia e da estatística, mas também de ciências tais como a psicologia, sociologia, educação, economia, informática, ciências jurídicas e outros.”

Em meados dos anos 80, nos Estados Unidos, sob a égide dos “gurus americanos”, as instituições incentivam e aplicam diversos sistemas de qualidade associados, tendo em atenção sempre a sua adaptabilidade à realidade de cada organização (Sousa, 2009). Baseado nos conceitos de gestão de qualidade, e segundo esta autora, neste movimento teve origem o *Total Quality Management* (TQM) que representa a mais recente fase do desenvolvimento do conceito de Qualidade. A sua inovação consistiu em implementar o conceito em toda a estrutura hierárquica da organização, transformando-a num estrutura flexível e descentralizada. As principais características da Gestão da Qualidade Total, segundo Carr e Litman (1993), são a orientação para o cliente, a eliminação de erros, a prevenção dos problemas, o planeamento a longo prazo, o trabalho em equipa, a tomada de decisões fundamentadas em evidências, a melhoria contínua, a estruturação horizontal e descentralizada e as parcerias com as unidades externas. Este é um processo que depois de iniciado não deve terminar, pois é como uma finalidade inatingível, da qual a organização deverá através de um processo de melhoria contínua tentar aproximar-se (Dale e Cooper, 1995).

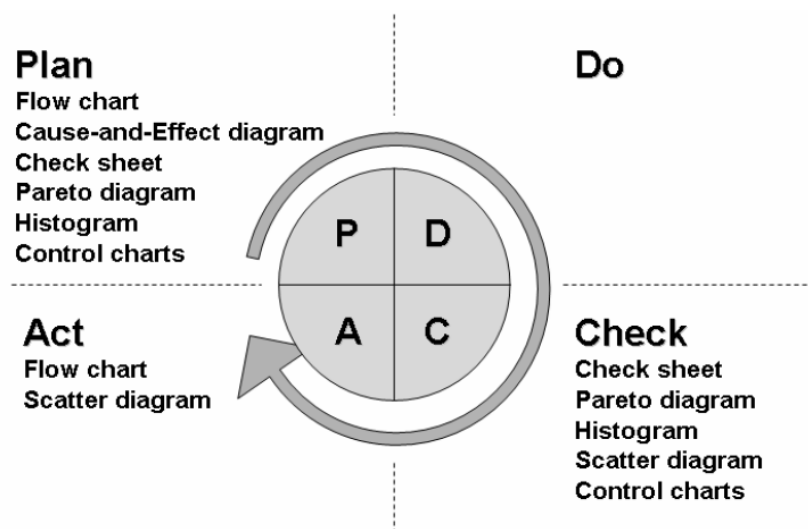
1.1.3. Processos de Gestão de melhoria contínua

A qualidade não é um processo estático, mas sim dinâmico que, como já descrito no ponto anterior, deverá ser pautado pela melhoria contínua. O que hoje consideramos ter qualidade, facilmente amanhã estará ultrapassado por outro produto ou serviço concorrente que irá ao encontro da percepção de qualidade dos consumidores. A melhoria contínua da qualidade envolve a utilização de vários

instrumentos e ferramentas desde a fase de desenvolvimento de um produto ou serviço até à sua fase de pós-venda (Paliska *et al.*, 2007). Segundo Smith (2010), o aumento da qualidade reduz o tempo de produção e aumenta os lucros das organizações. Esta focalização na qualidade aumenta não só a satisfação dos trabalhadores, mas principalmente a dos clientes. A satisfação aumenta quando existe a percepção que os produtos estão de acordo com o anunciado, são entregues nas datas previstas e a baixos custos. Este autor considera ainda que as organizações que apostam na sua gestão estratégica ligada à melhoria contínua da qualidade e ao planeamento, têm uma vantagem sustentável e competitiva que afecta directamente a sua capacidade de gerar lucros.

Ainda de acordo com Paliska *et al.* (2007), para que se tornem eficazes, as organizações devem recolher o máximo de informação para basear as suas decisões e definir oportunidades. Este autor defende que o processo de melhoria contínua baseia-se na utilização dos seguintes instrumentos no ciclo PDCA, conforme se ilustra na figura:

Figura 1.1 – Ciclo PDCA



Fonte: Paliska *et al.* (2007)

O objectivo principal deste ciclo é a aplicação do processo de melhoria. O processo começa com o planeamento (*Plan*), depois vem a execução (*Do*), a verificação (*Check*) e por fim a actuação (*Act*).

Andrade *et al.* (2004) referem que o ponto de partida para a melhoria contínua, reside na pergunta: "continuamos a satisfazer os nossos clientes?". As necessidades mudam ao

longo do tempo, pelo que é necessário à organização estar atenta a essas mudanças constantes que “alimentam” este ciclo incessante. Estes autores definem de uma forma mais completa as quatro etapas defendidas por Paliska *et al.* (2007). Planear é segundo Andrade *et al.* (2004:42), “estabelecer os objectivos e os processos necessários para apresentar resultados de acordo com os requisitos do cliente e as políticas da organização.”. *Do* é “implementar os processos”, o *Check* passa por “monitorizar e medir processos e produto em comparação com políticas, objectivos e requisitos para o produto e reportar os resultados.”, e por fim, *Act* consiste em “empreender acções para melhorar continuamente o desempenho dos processos”.

O ciclo PDCA, teve segundo Landesberg (1999), origem em dois respeitadores investigadores na área da gestão da qualidade: W. Edwards Deming e Joseph Juran. Estes dois autores desenvolveram as suas pesquisas depois da Segunda Guerra Mundial, sendo o seu trabalho apreciado sobretudo no Japão. Podem-se assim considerar, segundo o já mencionado atrás, como sendo eles também “gurus da qualidade”. Segundo este autor, Deming considerava que a organização devia ter um objectivo primordial e para que a sua gestão fosse realmente efectiva, todos deviam ter conhecimento desse objectivo de forma a confluírem esforços. Assim, melhoria contínua da qualidade decorria da experiência ao longo da vida da organização. Juran, por sua vez, desenvolveu uma abordagem analítica à gestão da qualidade, dedicando-se sobretudo ao desenvolvimento de processos de planeamento, controle e melhoria de qualidade. Landesberg (1999) analisa o trabalho destes dois autores e destaca ainda os seguintes aspectos:

- O sucesso para a gestão da qualidade advém do compromisso e envolvimento da gestão de topo.
- Ambos rejeitam os *slogans* como forma de motivação dos trabalhadores, uma vez que os problemas nas performances das organizações provêm dos seus processos de trabalho e não das pessoas que os executam.
- Estavam convencidos que certas práticas vigentes, tais como o pagamento de incentivos, têm por base premissas falsas ou ultrapassadas.
- Consideram o planeamento uma actividade essencial e as decisões tomadas pela gestão de topo, em consonância com esse mesmo planeamento, com um contributo para resultados positivos.

-
- Depois de compreendida a variação nos processos, passa a ser perceptível que causas comuns ou especiais exigem diferentes estratégias de melhoria.

Os trabalhos realizados por estes autores e as suas concepções ajudaram a responder a várias questões. Das suas hipóteses e teorias resultam hoje novas e melhores questões, ou seja, o processo de conhecimento científico é impulsionado pelas constantes dúvidas que vão surgindo ao longo do avanço da investigação científica. As melhores questões que se nos colocam são aquelas que, segundo Landesberg (1999), resultam de um conhecimento mais aprofundado dos problemas da gestão. São as que nos levam a tomar medidas mais eficazes em termos de planeamento, inicialização, estudos de alterações e por fim actuar, depois de observarmos os resultados previamente obtidos. Este processo de planeamento, execução, estudar e actuar nos resultados obtidos é a base do ciclo *Plan-Do-Study-Act* (PDSA) para aprender e melhorar em diversas áreas, que nos deixou Deming. De referir aqui a diferença na terceira etapa do ciclo entre o defendido por Paliska e o de Deming o que resulta em inicialmente termos referido o ciclo PDCA e agora PDSA. Paliska *et al.* (2007) chamam-lhe *Check*, ou seja verificar, e Deming considera-o como *Study*, ou seja estudar alterações que podem originar melhorias.

1.2. A focalização no cliente

Num ambiente cada vez mais competitivo, os mercados funcionam de uma forma mais complexa ao mesmo tempo que a evolução tecnológica avança muito rapidamente. Isto levou a que muitas organizações, segundo Rosen *et al.* (1998), se focalizassem demasiado no desenvolvimento de produtos e serviços para se adaptarem a estas condições, em detrimento da atenção a dedicar aos clientes. No entanto os clientes exigem das organizações cada vez mais flexibilidade e capacidade de resposta às suas exigências. Se não obtêm o que desejam, os clientes deixam simplesmente de comprar produtos ou de utilizar serviços dessas organizações. Estes autores consideram ainda que muitas organizações começam a tentar hoje captar a “voz do consumidor” para que as suas sugestões sejam integradas no desenvolvimento de um novo produto ou serviço.

Verifica-se assim, segundo constata Cook (2008), que nos últimos 10 anos as organizações têm vindo a focar-se nos clientes em vez dos produtos. A Australian

National Training Authority (2004) considera que a entrega de produtos ou serviços em conformidade com os desejos e necessidades dos clientes gera níveis elevados de satisfação, torna as organizações mais competitivas e contribui para uma melhor resposta dos governos, Indústria e stakeholders aos constantes desafios da sociedade.

As organizações ao considerarem os desejos do consumidor, segundo Orndoff (2003), levam a que a gestão dos produtos e serviços seja mais eficaz. Para Bahn *et al.* (2009), compreender aquilo que os clientes valorizam, criar valor para cada um deles, leva a que esse tipo de gestão ao longo do tempo seja reconhecido como essencial para as organizações viradas para o mercado. Segundo Pickett (2006) um modelo de serviço voltado para o cliente deve facilitar ao máximo a interação entre o prestador de serviços e o consumidor. Neste contexto, torna-se crucial identificar todas as interações e definir a operacionalização dos procedimentos necessários a uma reconceptualização dos produtos e serviços, tendo sempre como referencial, as necessidades, expectativas e desejos dos consumidores.

1.2.1. Quality Function Deployment (QFD)

Quality Function Deployment é uma tradução literal das palavras japonesas “*hin shitsu*” (qualidade, características, atributos), “*ki no*” (função, mecanização) e “*tem kai*” (desdobramento, difusão, desenvolvimento e evolução) conforme afirmam Cortés e Silva (2005). Em português traduz-se pelo Desdobramento da Função Qualidade. O essencial da metodologia passa por um aumento da satisfação dos consumidores com a qualidade dos produtos ou serviços (Mazur, 1996). Segundo o seu principal mentor e divulgador, Akao (1990:5) define-a:

” ... QFD é a conversão dos requisitos do consumidor em características de qualidade do produto e o desenvolvimento da qualidade de projecto para o produto acabado, através de desdobramentos sistemáticos das relações entre os requisitos do consumidor e as características do produto. Esses desdobramentos iniciam-se com cada mecanismo e estendem-se para cada componente ou processo. A qualidade global do produto será formada através desta rede de relações.”

De acordo com Chan e Wu (2002), o QFD foi originalmente uma metodologia orientada para a “Voz do Consumidor” com vista ao desenvolvimento de novos produtos de modo

a serem satisfeitas as necessidades dos consumidores. Assim as funções primárias do QFD eram o desenvolvimento de produtos, a gestão da qualidade e a análise das necessidades dos consumidores. Porém, mais tarde, as funções do QFD têm vindo a abranger campos mais vastos, tais como o design, planeamento, tomadas de decisão, custos, etc.

1.2.1.1. QFD como instrumento da qualidade

Um estudo publicado por King em 1989, revela que a aplicação da metodologia QFD contribui para a diminuição dos gaps identificados noutros modelos de qualidade de serviços, tais como o SERVQUAL, o que demonstra que esta metodologia está também interligada com outras metodologias (Prasad, 2000). Isso mesmo demonstra Su e Lin (2006) que associam o QFD com o “Theory of Inventive Problem Solving,” (TRIZ) no processo de identificação dos requisitos de qualidade. Para além da combinação com outros modelos, o QFD tem sido o ponto de partida para o desenvolvimento e aperfeiçoamento de novas metodologias, como o “Concurrent function deployment” (CFD) (Prasad, 2000).

A metodologia QFD, segundo Mazur (1993), faz a transição entre os sistemas da qualidade tradicionais e modernos. O autor defende que os sistemas tradicionais de qualidade baseiam-se em normas que são adoptadas no interior da empresa, tal como dar mais liberdade aos trabalhadores para resolver problemas, embora esse facto não signifique a eliminação desses problemas. Com estes sistemas o máximo que se pode obter é a eliminação de erros, o que não é suficiente quando todos os competidores são bons (Figura 1.2). Nos sistemas modernos eliminam-se os “maus serviços” e maximiza-se a qualidade positiva (tal como o divertimento), contribuindo assim para a criação de valor.

Figura 1.2 – Interpretação de resultados nas organizações

Nothing Wrong ≠ Anything Right

Fonte: Hepler e Mazur (2006)

Os sistemas de qualidade verificam a existência de erros nos produtos e nos serviços, que num estado remoto podem alcançar a eliminação quase total de defeitos. Mas supondo que a concorrência também consegue eliminar todos os defeitos, porque razão existem produtos ou serviços sem defeitos que mesmo assim não são vendidos? A resposta está na concepção do serviço ou no design do produto, que deve ter em conta a opinião do consumidor. Segundo vários autores o QFD é o único sistema de qualidade que compreensivamente está especificamente destinado à satisfação do consumidor (Lampa e Mazur, 1996). Raharjo *et al.* (2008) afirmam que o QFD começa e acaba no consumidor, tal como algumas definições de qualidade anteriormente revistas. Esta metodologia, segundo o autor, procura criar e acrescentar valor através das necessidades explícitas ou não explícitas dos consumidores, traduzindo-as em acções e medidas, e comunicando-as internamente nas organizações.

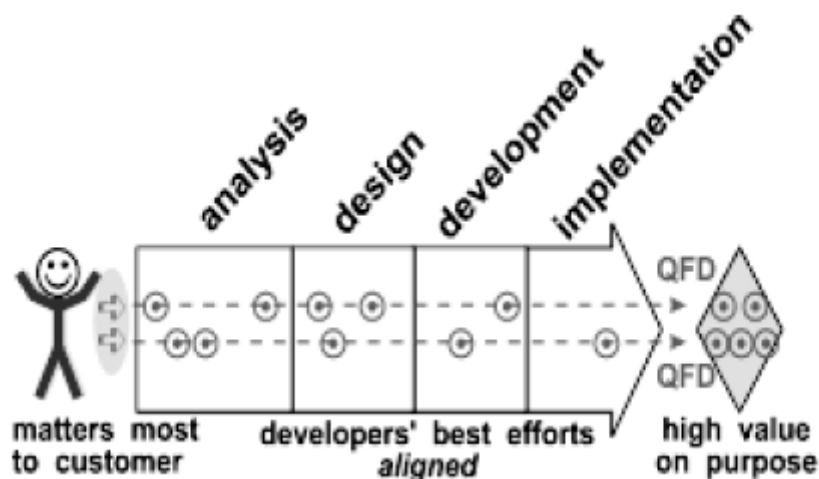
Para além deste papel o QFD, segundo Chan *et al.* (2006), é uma ferramenta operacional, pois os conjuntos de tabelas e matrizes fornecem um instrumento simples para traduzir as necessidades dos clientes em requisitos técnicos a serem aplicados na concepção de produtos ou serviços. Esta metodologia, segundo os mesmos autores, fornece um método para tornar mais objectivas as necessidades subjectivas demonstradas pelos consumidores, convertendo-as em aspectos fulcrais para os consumidores e envolvendo ao mesmo tempo as organizações, de modo a que todos fiquem satisfeitos em toda a cadeia de distribuição.

Griffin e Hauser (1993) referem que o ponto de partida para o QFD é a “Voz do Consumidor”, pois ela é o fio condutor da metodologia e será propagada por todo o processo. O resultado final será a satisfação do cliente reflectida na criação de um novo produto ou serviço. Hepler e Mazur (2006), tal como Chan *et al.* (2006) defendem também que o QFD concentra-se na maximização da satisfação do consumidor

(qualidade positiva) através da análise das suas necessidades, directamente ou indirectamente reveladas. Numa fase posterior, estas necessidades são convertidas em acções e medidas concretas e comunicadas a toda a organização. Também Oliveira (2006) argumenta que o QFD trata as exigências do cliente sobre o produto ou serviço e transforma-as em especificações para no final do processo oferecer ao cliente exactamente o que ele pretende.

Ainda de acordo com um estudo realizado por Griffin (1992), os dois factores críticos que determinam o sucesso do QFD na implementação de uma estratégia de desenvolvimento para os produtos, são o elevado compromisso de todos os membros das equipas nas áreas funcionais e o facto de este paradigma representar um investimento funcional em pessoas e informação. Nas metodologias que actualmente abordam a qualidade, tal como o QFD, Mazur volta a defender em 1996 que é eliminando o serviço de baixa qualidade e ao mesmo tempo maximizando a “qualidade positiva” (por ex. a diversão, a luxúria, etc.) que permite à metodologia criar valor acrescentado ao serviço tal, como o apresentado na figura seguinte.

Figura 1.3 – A linha de desenvolvimento do QFD e a criação valor para o consumidor



Fonte: Hepler e Mazur (2006)

Segundo Xie *et al.* (2003), o QFD centra-se na fase primordial do desenvolvimento de novos produtos ou serviços ou na reformulação de processos, pelo que a maioria dos parâmetros de *input* são maioritariamente subjectivos na sua natureza, pois são fornecidos pelos próprios clientes (Voz do Consumidor). A lacuna dos processos tradicionais de concepção de serviços e produtos é assim preenchida por esta

metodologia, pois quando estes tentam incorporar a perspectiva do consumidor tendem a focar-se mais nos aspectos técnicos de produção do que propriamente satisfazer o consumidor.

1.2.1.2. A razão de implementação do QFD

Alguns modelos de qualidade não descrevem como transpor a opinião do cliente para a construção de um processo de produção, do qual resultem os produtos e serviços pretendidos. A satisfação dos clientes advém da incorporação dos seus requisitos no desenho do processo de produção dos produtos ou serviços. Segundo Deros *et al.* (2009), alguns dos modelos, tais como o SERVQUAL, permitem apenas mensurar a qualidade, enquanto o QFD, permite incrementar a qualidade já existente aquando do desenvolvimento de produtos ou serviços. Com o QFD as organizações têm uma imagem mais clara dos requisitos da qualidade que podem aumentar a satisfação dos clientes. Ainda segundo o mesmo autor, o QFD é uma técnica de pesquisa extremamente apurada que permite determinar os requisitos fundamentais para os consumidores, e integrá-los directamente na concepção do produto ou serviço.

Esta técnica permite ainda determinar as características relevantes em termos de qualidade e performance do produto ou serviço. Enquanto outras metodologias relacionadas com a qualidade, tanto de bens como de serviços, têm como objectivo mensurar a qualidade existente, a metodologia QFD vai mais longe, pois segundo Guelbert *et al.* (2006) o QFD estabelece uma gestão da qualidade no desenvolvimento do processo de criação do bem ou serviço. Este autor considera-o também um método de solução de problemas, pois enumera o que precisa ser feito no processo de produção, bem como a forma como pode ser feito.

No centro desta metodologia está o cliente. Este só ficará satisfeito se o produto ou serviço corresponder às suas expectativas, conforme a ideia de Oliveira (2006:5): “De forma objectiva, o QFD trata as exigências do cliente sobre o produto ou o serviço e as transforma em especificações para dar ao cliente exactamente o que ele quer.”. Também Raharjo *et al.* (2008:254) defendem uma ideia semelhante ao afirmar: “Essencialmente, o QFD começa e acaba com o consumidor.” A “Voz do Consumidor”, que segundo

Carvalho, citado em Junior e Carvalho (2003:90), define-a como “... os atributos que influenciam a percepção do consumidor para a qualidade do produto/serviço...”, é para estes autores o fio condutor que se propagará através de todos os patamares do processo de implementação.

Como já foi referido o conceito de qualidade é ainda mais subjectivo que o conceito de serviço, pois depende das expectativas dos consumidores, que por sua vez dependem da forma como cada ser humano tem a percepção do que o rodeia. Assim, Raharjo *et al.* (2008) defendem que o QFD é o método e a abordagem mais credível para sistematizar e quantificar a experiência vivida pelos consumidores na sua avaliação da qualidade do serviço ou bem. Abreu (1997) afirma mesmo que o QFD é uma das ferramentas de gestão desenvolvida no Japão que mais sucesso teve no ocidente e, ainda segundo o mesmo autor, isto justifica também a pouca divulgação de resultados obtidos pelas empresas que o implementaram. São descritas por este autor, as maiores vantagens da aplicação do método, nomeadamente:

- Incremento e melhoria na comunicação horizontal dentro da empresa, pois todos devem estar envolvidos na implementação do método;
- Melhora a eficácia e as relações de trabalho das várias equipas;
- Promove a rapidez e eficácia nas decisões tomadas;
- Logra uma maior qualidade ao produto ou serviço oferecido uma vez que estes são o resultado da agregação dos vários requisitos da qualidade enumerados pelos clientes.

Já Xie *et al.* (2003), indo ao encontro às ideias do autor anterior, enumeram ainda as seguintes vantagens:

- Redução do tempo de concepção e de alterações técnicas;
- Minimização dos custos de implementação;
- Muito eficiente em termos da redução dos tempos de implementação;
- Aumento da satisfação do cliente e da quota de mercado;
- Redução das intervenções em garantia;

Kinni (1993) referia ainda três vantagens deste método, descritas pelo responsável de uma empresa de papel que o tinha aplicado. A primeira prendia-se com a criação de meios que permitem sustentar as principais decisões da empresa com base no objectivo

de satisfazer os clientes. Em segundo lugar, o QFD é um método onde são criadas equipas de trabalho, tal como viria a defender Abreu (1997), ao mesmo tempo que “obriga” os diferentes departamentos da empresa a trabalhar em conjunto. Por fim, proporciona uma memória corporativa na empresa. Esta memória é muito importante, pois com a rotação de pessoal, muitas das ideias e projectos são abandonados sem que fiquem registados. Com o QFD fica registada toda uma panóplia de informação que explica, não só os projectos, mas também todos os métodos seguidos na sua concepção.

Abreu (1997:50) considera também o QFD como “...o primeiro método estruturado e sistematizado para orientar o processo e a execução das tarefas que envolvem desde a concepção até à colocação do produto no mercado...”. Assim, este método, ao contrário de outros que apenas mensuram a qualidade, permite implementar a qualidade de acordo com a perspectiva do cliente, logo no processo de concepção do produto ou serviço.

1.2.1.3. Traduzir as opiniões do consumidor em requisitos

Para Mazur (1993), esta metodologia baseia-se no cliente, nas suas necessidades e requisitos. Este é um ponto de partida coerente para vários autores no desenvolvimento da metodologia QFD a partir do qual é necessário apurar e interpretar correctamente quais as necessidades dos clientes e em que requisitos se traduzem. Agora, de acordo com Kano referido por Hepler e Mazur (2006), existem três tipos de requisitos: os revelados, os esperados e os emocionais.

Os **requisitos revelados** ou “normais”, são basicamente os que se obtêm ao questionarmos directamente os clientes sobre aquilo que eles realmente desejam em relação a um produto ou serviço. Estes requisitos satisfazem ou não os clientes na proporção directa da sua presença ou ausência no produto ou na prestação de serviços. Os serviços rápidos são um bom exemplo, pois quanto mais rapidamente forem prestados (requisito rapidez), mais os consumidores apreciam esse mesmo serviço.

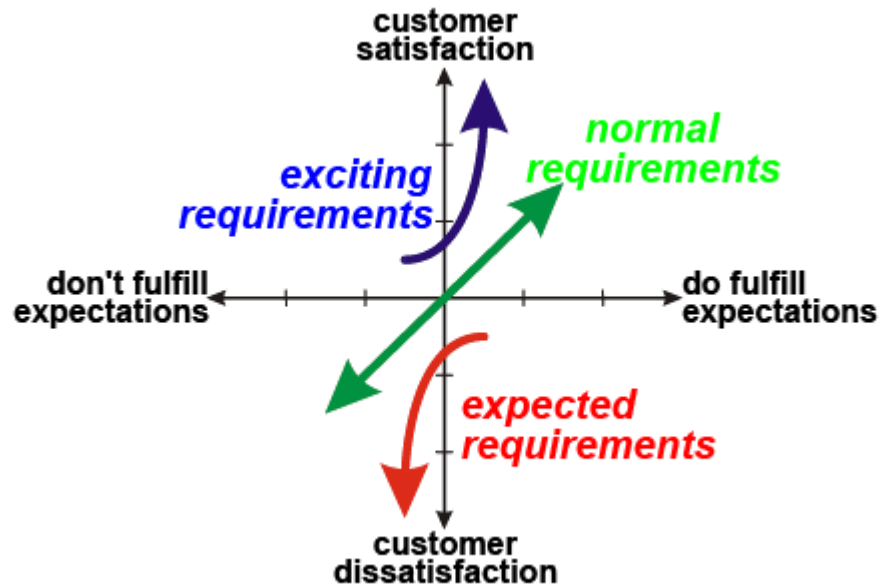
Os **requisitos esperados**, são aqueles que, de tão básicos, muitas vezes os consumidores nem sequer os mencionam. Se não lhes for dada a devida atenção acabam por ser omissos no estudo, apesar da sua importância ser fulcral. Estes requisitos são

expectativas básicas sem as quais os serviços não teriam nenhum valor para os clientes e a sua ausência provocaria uma enorme insatisfação. Muitas vezes não são referidos pelos clientes porque estes os consideram intrínsecos aos próprios serviços. Exemplificando, se numa viagem de avião tudo corre bem em termos de segurança, os passageiros não vão fazer nenhum comentário em especial. No entanto se existir alguma falha nessa área, a insatisfação será enorme. Este tipo de requisitos deverá ser sempre atingido pelo produto ou serviço oferecido.

Por fim, os **requisitos emocionais** estão na origem da diferenciação pela experiência. Estes requisitos situam-se para além das expectativas dos clientes. A sua ausência por si só não cria insatisfação, mas a sua presença cria emoção e excitação. Uma situação que pode ilustrar este tipo de requisitos, e voltando à questão da aviação, seria num voo regular ser servido aos passageiros champanhe e caviar. Os clientes não estariam à espera de um serviço deste nível e portanto este requisito excederia as expectativas. Visto que os clientes não estão aptos a demonstrar este tipo de requisitos, é responsabilidade da organização que está a implementar o QFD explorar os problemas e oportunidades dos consumidores para revelarem este tipo de itens “ocultos”.

Na figura 1.4 podemos verificar como oscila a satisfação dos consumidores em função dos requisitos preencherem ou não as suas expectativas. Verifica-se que um requisito esperado, quando não preenche as expectativas do consumidor leva à insatisfação, o que revela um incumprimento da função para o qual o serviço ou bem foi “desenhado”. No entanto o objectivo principal a atingir é a satisfação dos consumidores, e só é alcançada de forma peremptória com os requisitos emocionais. Devido à homogeneidade e semelhança de produtos e serviços hoje em dia no mercado, é cada vez mais difícil surpreender os clientes e fazer com que os seus requisitos emocionais sejam alcançados.

Figura 1.4 – A relação entre a satisfação do consumidor e os requisitos de qualidade – Modelo de Kano



Fonte: Hepler e Mazur (2006), adaptado de Kano, N. (1984)

Existem autores, tais como Terninko (1997), que tratam estes requisitos aplicando o conceito de necessidade, dividindo-os em necessidades básicas, necessidades de performance e necessidades de emoções. No entanto a definição e conteúdo de cada uma delas são semelhantes aos defendidos por Noriaki Kano.

Apesar de utilizar os requisitos da qualidade através da Voz do Consumidor, o QFD não é uma metodologia que confronte estes vários tipos de requisitos. À medida que os produtos e serviços vão evoluindo, também o alvo da satisfação do consumidor se move em relação aos requisitos dos produtos e serviços. O que hoje pode ser uma necessidade emocional, com a evolução pode transformar-se numa necessidade de performance e posteriormente numa necessidade básica, e com a possibilidade que algumas necessidades poderem nem ser reveladas especificamente pelo consumidor. Esta dinâmica constante pressupõe análises mais completas e é nesta perspectiva que o QFD permite revelar essas necessidades e transformá-las em requisitos estratégicos, os quais, por sua vez, deverão ser incorporados no processo de concepção dos produtos e serviços.

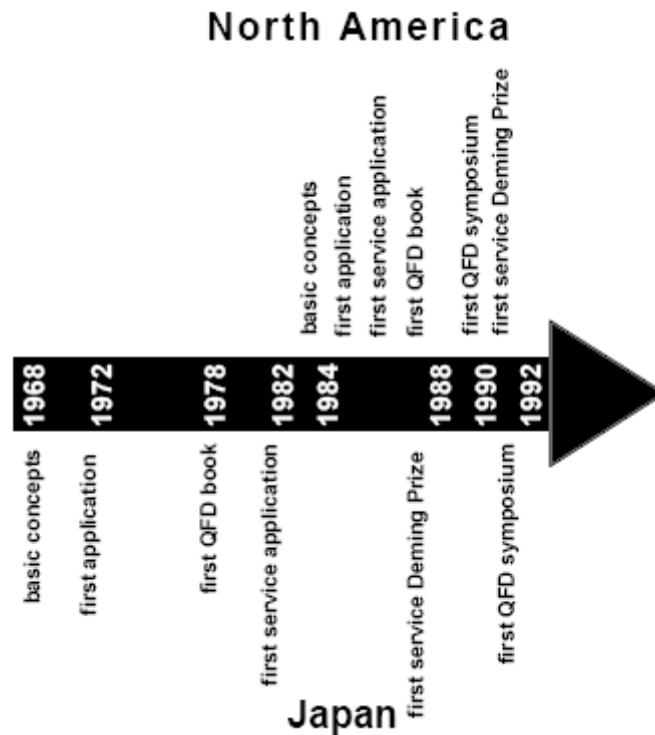
1.2.1.4. Evolução do QFD

De acordo com Akao citado em Cortés e Silva (2005), o Desdobramento da Função Qualidade foi concebido no Japão em finais da década de 60, durante uma época em que as indústrias japonesas alteravam o seu conceito base de produção. Nesta altura foi introduzido o “factor inovação”, de modo que os produtos deixassem apenas de ser produzidos por imitação de outros, mas passassem a ser desenvolvidos com base na originalidade e criatividade. Desde o final da Segunda Guerra Mundial que o controle estatístico da qualidade vinha a ser uma actividade central na manufactura, passando posteriormente entre 1960 e 1965 a ser implementado em todas áreas das empresas (Cortés e Silva, 2005). Neste contexto, e segundo Eldin (2002), o conceito QFD foi desenvolvido em 1972 como parte da implementação do Sistema TQM na Mitsubishi Shipyard em Kobe no Japão. Em meados de 1977, também a Toyota veio a implementar esta metodologia na produção de automóveis. Tendo este ano como base, esta empresa registou reduções nos custos de lançamento de novos produtos de 20% nos custos do lançamento de um novo modelo de carrinha em 1979, 38% de redução em 1982 e uma redução acumulada de 61% em 1984, o que se revelou como um excelente resultado demonstrativo da eficácia do modelo.

Em 1978, segundo Cortés e Silva (2005), Mizuno e Akao publicaram o trabalho “Deployment of the Quality Function”, o que levou à divulgação da metodologia não só no Japão como também nos Estados Unidos da América. Eldin (2002) refere ainda que a Ford e a Xerox foram as primeiras empresas a aplicar a metodologia QFD nos Estados Unidos, obtendo também reduções significativas nos custos. Hoje em dia, o QDF é uma metodologia amplamente divulgada naquele país (Figura 1.5).

No entanto Chan e Wu (2002) referem que dez anos depois da contínua aplicação de QFD no Japão, Kogure e Akao publicam “Quality function deployment and CQWC in Japan” em Outubro de 1983, onde afirmam a necessidade da evolução dos processos de qualidade, e que segundo os mesmos autores constitui o marco de entrada do QFD nos Estados Unidos.

Figura 1.5 – A história mais remota do QFD na América do Norte



Fonte: Mazur (1993)

Em termos institucionais, segundo Chan e Wu (2002), foi fundado em 1993 nos Estados Unidos o “QFD Institute”. Este instituto é uma organização não lucrativa, de carácter educacional e científico com vista à investigação, desenvolvimento e divulgação da metodologia QFD, e que, desde então, tem vindo a organizar anualmente o “US QFD Symposium”, entre outras iniciativas.

No desenvolvimento de novos produtos, a metodologia QFD não tem sido utilizada isoladamente. Na maior parte dos casos, tem sido combinada com outras, tais como o conceito de Pugh, a formulação de Taguchi, a metodologia “Theory of Inventive Problem Solving” e outros métodos (Prasad, 2000).

1.2.1.5. *QFD – A sua aplicação*

Apesar de já terem sido feitas algumas adaptações do método original QFD para os serviços (Mazur, 1997), a sua aplicação nesta área ainda é muito limitada (Akao citado em Selen e Schepers, 2001). Eldin (2002) defende que a metodologia QFD é uma nova ferramenta que tem a sua utilização centrada na indústria de manufactura e que desde o início dos anos oitenta já permitiu uma poupança de tempo e redução nos custos no processo de desenvolvimento de novos produtos. Segundo Andronikidis *et al.* (2009), a sua vantagem incide no facto de fazer uma abordagem única às necessidades dos consumidores de modo a traduzi-las em aspectos técnicos. No âmbito da qualidade, e visto que a metodologia QFD privilegia a qualidade através da concepção dos produtos, levou a que seja também adaptada aos serviços, segundo Xie *et al.* (2003). A qualidade dos serviços é hoje em dia uma estratégia de competitividade e de criação de valor, nomeadamente à medida que as organizações crescem e ultrapassam os vários patamares de desenvolvimento.

Alguns autores, tais como Liu *et al.* (2008) argumentam que a metodologia QFD aplicada aos serviços deve ser denominada *Service Quality Function Deployment* (SQFD). Esta designação tem a ver com o facto de, nos serviços, os aspectos físicos não poderem ser considerados em termos de aplicação desta metodologia, tal como acontece com os produtos, em virtude da sua intangibilidade e da interacção (Selen e Schepers, 2001).

Lampa e Mazur (1996) afirmam que as empresas de serviços passaram também a ver a metodologia QFD como uma ferramenta útil. Como exemplo o autor cita Mazur (1993) que utilizou esta metodologia em 1985 para desenvolver a sua empresa de traduções em japonês, a “Japan Business Consultants”. A empresa viu as suas receitas aumentarem 285% no primeiro ano, 150% no segundo ano e 215% no terceiro ano. Mazur, segundo Lampa e Mazur (1996), têm sido requisitados desde 1990 por várias organizações prestadoras de serviços para prestarem apoio na aplicação do QFD. Este aumento de receitas na segunda metade dos anos oitenta numa empresa de serviços é coerente com os aumentos registados nas manufacturas, como o do exemplo já aqui dado da produção

de automóveis Toyota. Esta analogia de aumento de receitas, vem provar também a eficácia da implementação da metodologia QFD nos serviços.

Segundo Xie *et al.* (2003), existem dois processos de aplicação da metodologia QFD. O primeiro deles foi desenvolvido por Hauser e Clausing em 1988, baseando-se em quatro fases e é o mais divulgado e utilizado hoje em dia. Segundo Prasard (2000), têm vindo a introduzir mudanças estruturais na forma como o processo do QFD está a ser implementado. O método QFD já é utilizado muito para além do âmbito da qualidade, sendo principalmente uma ferramenta de concepção e design de produtos e serviços. Contudo a sua preocupação original com o parâmetro qualidade e a sua orientação como um processo organizado em quatro fases, não sofreu alterações significativas (Sivaloganathan e Evbuomwan, citado em Prasard, 2000).

O outro método foi desenvolvido por Akao (1990) e intitula-se “A Matriz das Matrizes”. No entanto este método é mais extenso e difícil de implementar (Sullivan citado em Xie *et al.*, 2003). Segundo Eldin (2002), a implementação da metodologia QFD envolve a utilização de numerosas ferramentas e procedimentos de gestão que por sua vez são sistematicamente articulados. Nomeadamente estas ferramentas são os “focus groups”, a matriz “Casa da Qualidade”, os diagramas em árvore, as pesquisas de mercado, etc. Assim, Xie *et al.* (2003) propõem a seguinte aplicação da metodologia QFD em quatro fases principais:

- 1.^a Fase – Matriz de planeamento dos requisitos dos clientes – traduz os requisitos gerais apontados pelos clientes em características técnicas evidenciadas num produto final;
- 2.^a Fase – Matriz de desenvolvimento das características do produto final – traduz o output da matriz de planeamento dos requisitos dos clientes em características essenciais de um produto;
- 3.^a Fase – Processo de planeamento e gráficos de controlo da qualidade – identifica os produtos essenciais, os parâmetros dos processos e desenvolve *checkpoints* e métodos de controlo para esses mesmos parâmetros;

4.^a Fase – Instruções de operacionalização – identifica as operações que vão ser levadas a cabo pelo pessoal de produção de modo a que os parâmetros importantes sejam incorporados.

No entanto, há cerca de dezasseis anos atrás, e decorrente da sua experiência com o QFD, Mazur (1993), publica um artigo onde aborda a questão do QFD aplicado aos serviços. Segundo o autor, as ferramentas de avaliação da qualidade estão muitas das vezes voltadas para métodos quantitativos quando ligadas à produção de bens. No entanto, para trabalhar com as relações estabelecidas nos serviços e com análises muitas das vezes qualitativas, o autor identificou um conjunto de ferramentas utilizado pelo QFD: matrizes de análises de dados de gráficos, diagramas de afinidade, diagramas de relações, diagramas de hierarquia, matrizes e tabelas, diagramas de processos de decisão, a análise do processo hierárquico e o “blueprinting”.

Devido ao facto da maioria dos serviços, quanto à sua natureza, serem intangíveis e interpessoais e a sua produção envolver o cliente, Selen e Schepers (2001) defendem também que são substancialmente diferentes dos produtos. De modo a obter-se um serviço com qualidade através de um processo que desenhe o seu conceito e estrutura de uma forma eficaz, foi criado por Mazur (1993, 1997, 1998) um QFD vocacionado para serviços. A sua abordagem consiste no desenvolvimento de seis matrizes:

1. A Matriz do Consumidor

Aqui as prioridades são estabelecidas em termos de objectivos organizacionais, tais como lucros ou a satisfação do cliente, e relacionadas com a capacidade organizacional e os recursos existentes, ou com competências essenciais da organização.

2. A Matriz da “Voz do Consumidor”

As competências são aqui relacionadas com os segmentos de consumidores de modo a apurar que sub-segmentos dão importância ao valor criado por essas mesmas competências.

3. Casa da Qualidade

Esta matriz traduz o serviço em termos de qualidade que é exigido, através de atributos de qualidade mais ou menos intangíveis.

4. A Matriz de Funções

Depois de seleccionados os atributos de qualidade evidenciados pela Casa da Qualidade, estes são transformados num conjunto de actividades ou funções a realizar.

5. Matriz do desenvolvimento de Processos

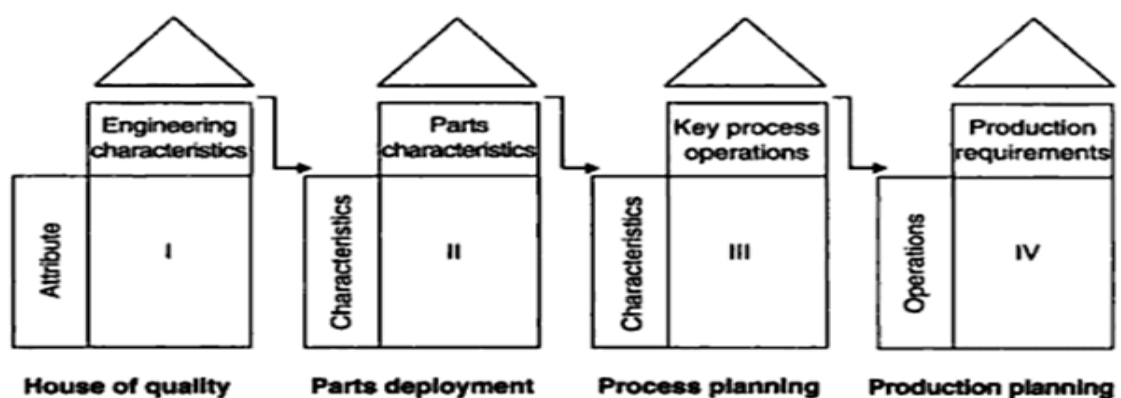
As funções chave da Matriz de Funções são utilizadas como inputs no desenvolvimento tanto de existentes, como de novos processos que por sua vez são relacionados com as funções ou actividades desejadas.

6. Matriz das Tarefas

Nesta matriz são formulados e descritos exhaustivamente os procedimentos operacionais e tarefas necessárias.

Apesar da metodologia descrita por Mazur, Delgado-Hernandez *et al.* (2007) defendem que a Casa de Qualidade é a ferramenta mais utilizada e comum na aplicação do QFD. Por sua vez Almannai *et al.* (2008) dizem-nos que o QFD é um processo que envolve a construção de uma ou mais matrizes interligadas, conhecidas como tabelas da qualidade. Finalmente, Xie *et al.* (2003) e Mazur (1993, 1997) defendem que a metodologia QFD é constituída por quatro fases esquematizadas na figura seguinte:

Figura 1.6 – As quatro fases da metodologia QFD



Fonte: Xie *et al.* (2003:12)

Poder-se-á concluir que não estamos perante uma metodologia base uniforme, embora diversos autores tenham tentado desenvolver alterações a partir do modelo inicial. Em primeiro lugar pode ser adaptada aos diversos tipos de produtos e serviços e em segundo

lugar existem vários autores, que desenvolveram os seus próprios métodos de aplicação. Não existe assim um consenso para a aplicação do método, embora todos tenham como ponto de partida a Casa da Qualidade.

1.2.2. A Casa da Qualidade

A Matriz de planeamento dos requisitos dos clientes é também designada como “Casa da Qualidade”. Esta matriz, segundo Xie *et al.* (2003:9) é também chamada A-1 e é a mais utilizada na metodologia QFD. De acordo com Cheng referido em Cortés e Silva (2005), uma matriz é constituída basicamente de duas tabelas, sendo o seu objectivo dar visibilidade às relações que se estabelecem entre estas, de tipo qualitativo, quantitativo ou de intensidade.

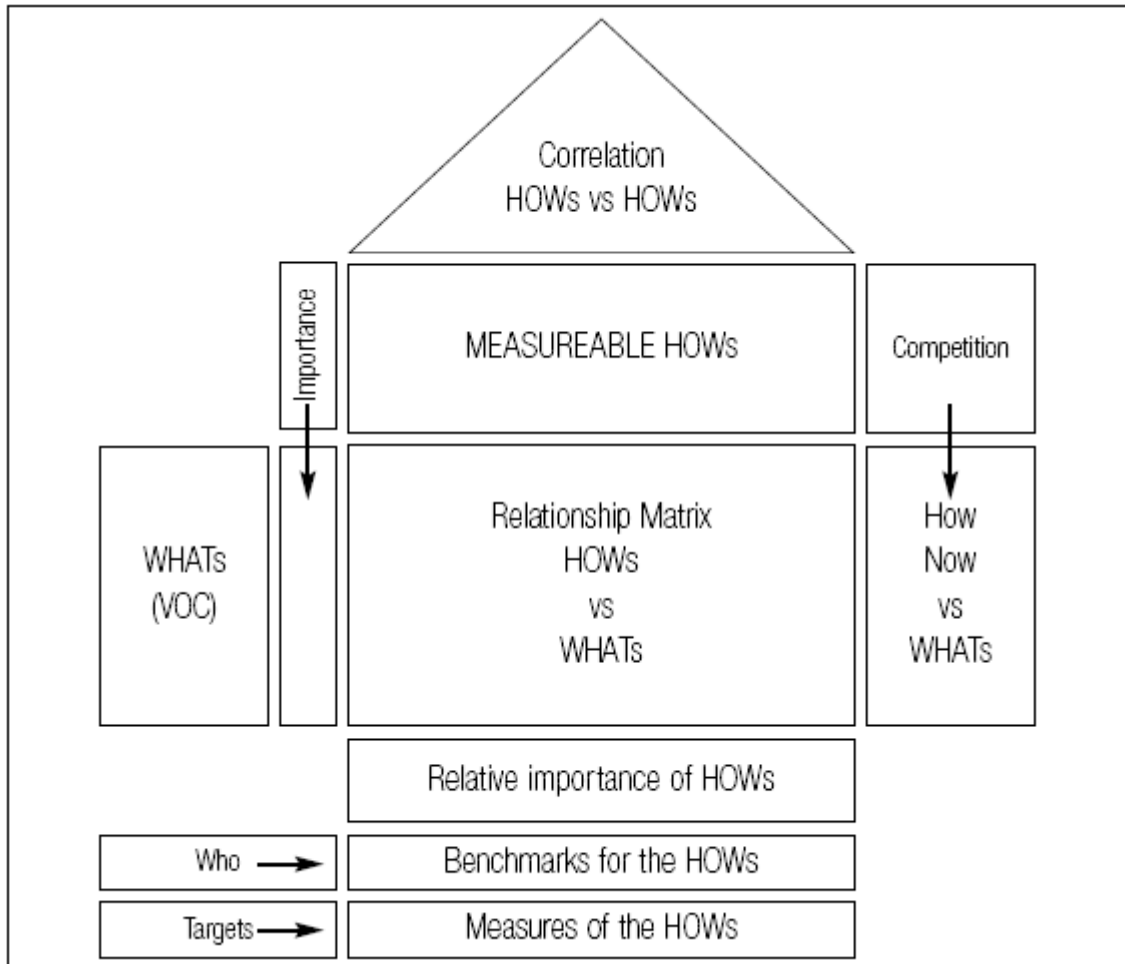
O objectivo principal da Casa da Qualidade é elencar os requisitos do consumidor, priorizando aqueles que maximizam a sua satisfação, e relacioná-los com as características da qualidade do produto ou serviço que os traduzem. Na sua construção devem intervir, segundo Xie *et al.* (2003:9), desde a conceptualização do produto ou serviços, os profissionais de marketing, os *designers* e os produtores ou prestadores do serviço.

Esta matriz é a mais conhecida de todas que integram a metodologia QFD, pois permite estabelecer as metas para as características da qualidade do produto e as estratégias de desdobramento que irão ditar os demais passos do método (Cortés e Silva, 2005). Segundo Eldin (2002) a Casa da Qualidade é a principal ferramenta da metodologia QFD, indo ao encontro da ideia já descrita de Delgado-Hernandez *et al.* (2007). Assim, segundo este último autor, a metodologia do QFD implica a construção de Tabelas de Qualidade, onde a Casa da Qualidade é apenas a primeira de várias matrizes, corroborando a opinião de Cortés e Silva (2005). Na prática as outras matrizes raramente são utilizadas porque o trabalho envolvido na sua construção pode implicar o envolvimento de até 80% dos trabalhadores da empresa (Cohen, 1995).

A Casa da Qualidade é a ferramenta utilizada para coordenar os vários atributos e as relações que se estabelecem entre eles. Relaciona assim o que pretendem os consumidores (Voz dos Consumidores) com os requisitos necessários para satisfazer

essas necessidades. Depois da construção das várias tabelas, a Casa da Qualidade apresenta sucintamente o seguinte aspecto:

Figura 1.7 – Casa da Qualidade



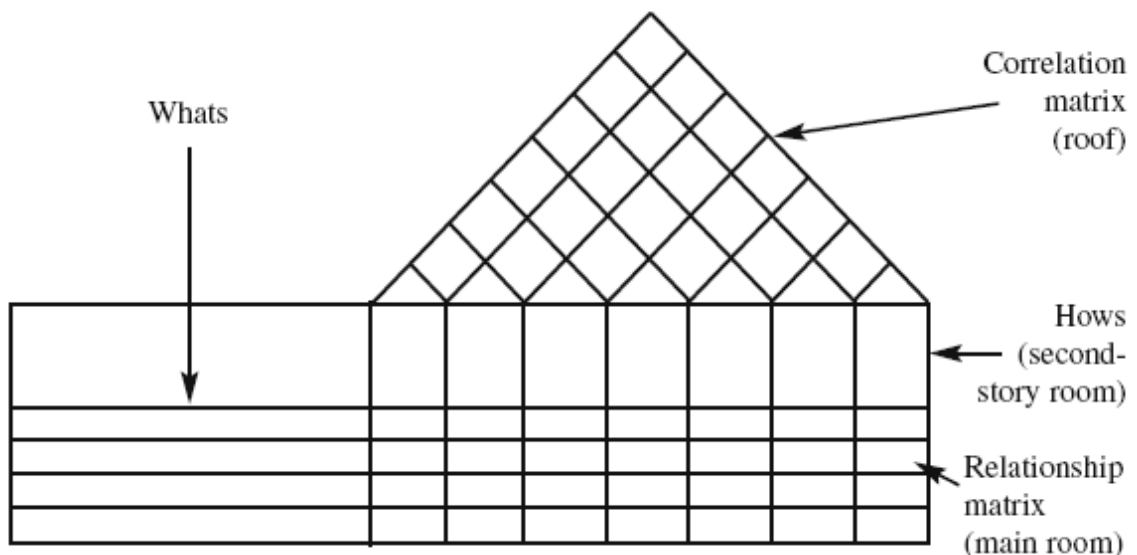
Fonte: Eldin (2002)

No lado esquerdo da matriz o quadro “What’s” (o quê), apresenta os dados dos “focus group” traduzidos num número limitado e representativo de requisitos. No lado direito encontra-se o quadro dos “How” (“Como”) onde são enumerados os parâmetros propostos para assegurarem a satisfação dos requisitos dos clientes. A “Relationship Matrix” (Matriz das Relações) é uma estrutura sistemática que avalia a relação entre os requisitos do consumidor e os parâmetros relacionados com esses mesmos requisitos. As células da matriz de relação mostram valores que indicam a consistência da relação entre cada linha de requisitos e as colunas que representam as medidas de desempenho. As células que não contêm dados, ficam em branco, o que significa não existir nenhum tipo de relação.

Nas linhas da matriz encontramos as necessidades dos clientes (requisitos da qualidade) e nas colunas a resposta desenvolvida no sentido de satisfazer tais necessidades. A Casa da Qualidade contém ainda outras sub-matrizes (ou “Quartos”) que permitem aferir o posicionamento relativamente à concorrência, evidenciando os aspectos a otimizar para se obter um produto ou serviço de elevado valor acrescentado. Resumido, e de acordo com Xie *et al.* (2003:9), os resultados da Casa da Qualidade derivam da correlação das necessidades identificadas pelos consumidores, os “Que”, e as características técnicas, os “Como”.

Já Peters e Bullington (2005), na mesma linha de Eldin (2002), defendem que a Casa da Qualidade divide-se em quatro áreas fundamentais conforme a seguinte figura:

Figura 1.8 – Casa da Qualidade

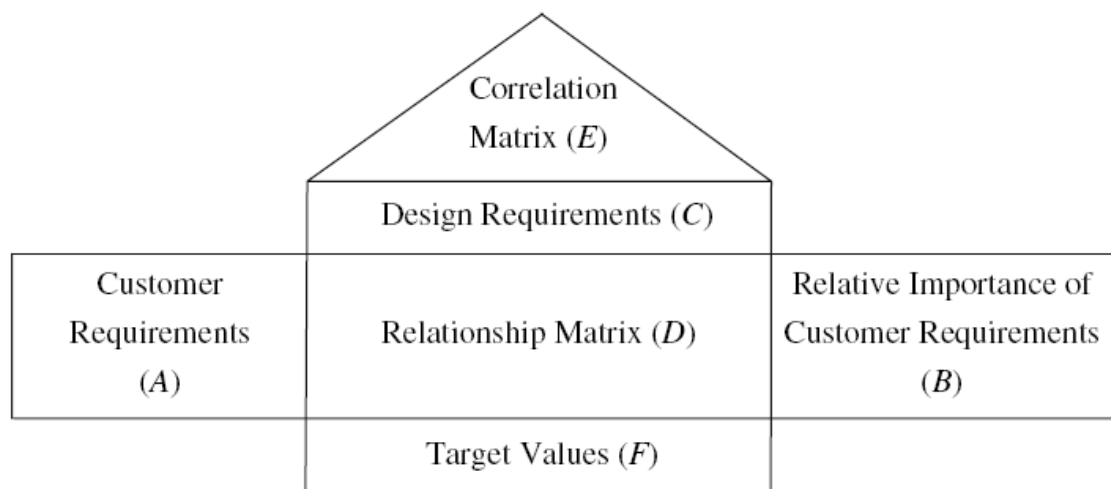


Fonte: Peters e Bullington (2005)

Os “Porquês” são as qualidades ou atributos que o produto e o serviço devem conter conforme as indicações do consumidor. Estes dados são reconhecidos assim como a “Voz do Consumidor”. Os “Como” são os requisitos técnicos que vão satisfazer os “Porquês”, incluindo as especificações exactas que devem existir para se conseguir esse objectivo. A matriz de correlação aparece em forma do telhado onde são avaliadas as relações entre os diversos “como”, tanto da forma de relações positivas como de negativas. Por fim a matriz de relações avalia a relação entre os “porquês” e os “como” onde se identificam as melhores formas de satisfazer o consumidor gerando uma hierarquia que possibilita o desenvolvimento de um novo processo.

Verifica-se assim que para se construir a Casa da Qualidade, segundo o modelo de Peters e Bullington (2005), são necessários alguns instrumentos apontados por Eldin (2002) na construção do QFD. Já os modelos dos dois autores são bastante semelhantes na forma de funcionamento. Segundo Ding (2008), a diferença entre a Casa da Qualidade do modelo americano e do modelo japonês consiste na ausência da Matriz de Correlação neste último. Este autor propõe em consonância com os dois anteriores autores, o seguinte modelo:

Figura 1.9 – Casa da Qualidade



Fonte: Ding (2008)

Também no desenho destas matrizes revela-se um fio condutor por parte dos autores referidos, embora existam matrizes com mais ou menos tabelas e quadros.

Para dar início ao processo de construção da Matriz Casa da Qualidade devem ser seguidas as fases:

- 1.º - Identificar consumidores e recolher as suas expectativas e necessidades através da realização de inquéritos (a Voz do consumidor).

Nesta fase é importante saber: quem são os consumidores, o que necessitam, porque precisam do serviço, como, quando e onde utilizam o serviço na sua actividade;

- 2.º - Transformação da informação recolhida anteriormente em requisitos da qualidade claros e objectivos estabelecendo prioridades com base na importância atribuída a cada um;

-
- 3.º - Transformação dos requisitos apurados em requisitos quantificáveis (medidas de desempenho);
 - 4.º - Determinar a unidade de medida que se vai utilizar para cada requisito;
 - 5.º - Construção das tabelas e matrizes onde se determinam as relações entre necessidades dos clientes, características do serviço e custos, permitindo a harmonização das várias decisões tomadas durante o processo de desenvolvimento do serviço.

Devido à sua complexidade de construção e aos resultados obtidos, esta matriz é muitas vezes associada e confundida com a totalidade do processo QFD, como acontece em algum software, embora como já vimos este processo seja ainda muito mais complexo. Apesar de ser a matriz mais conhecida, em algumas aplicações da metodologia QFD nem chega a ser necessária a sua total construção uma vez que os problemas são detectados apenas com a construção de algumas tabelas.

1.3. Modelos de avaliação da Qualidade em Serviços

Muito embora a casa da qualidade seja importante e o primeiro passo fundamental para se avaliar a qualidade, o processo de gestão e de avaliação da qualidade é muito mais complexo e passa por várias fases. No entanto, e sem uma correcta identificação das necessidades dos clientes e da sua transposição para a concepção dos produtos e serviços, torna-se difícil gerir a qualidade. O cliente é assim um ponto-chave para a melhoria do processo de qualidade. A sua satisfação a todos os níveis é fundamental, traduzindo-se num consumo efectivo e numa elevada qualidade percebida. Para que isto se verifique, os bens e serviços necessitam de ir ao encontro das necessidades dos clientes para que, conseqüentemente, estes fiquem satisfeitos. Não adianta às organizações apresentarem produtos e serviços considerados excelentes por elas se depois não são consumidos nem apreciados pelos clientes. Para que tal não se verifique, os modelos descritos apontam para que a opinião do consumidor seja tida em conta no processo de produção dos bens e dos serviços. É necessário que os requisitos do cliente sejam tidos em conta e incorporados no processo para se garantir o sucesso do produto final, tal como na metodologia utilizada neste trabalho e adiante descrita. Adiante,

explanam-se alguns modelos de avaliação da qualidade voltados para a temática dos serviços, desenvolvidos nas últimas décadas do séc. XX.

Segundo Grönroos (2006), surgiram na Europa duas escolas internacionalmente reconhecidas, ligadas à investigação do Marketing de Serviços, uma com origem nos países nórdicos, a Escola Nórdica e a Escola Francesa. Estas duas escolas que defendiam correntes de pensamento diferentes, chegaram à conclusão que o marketing deveria ser abordado numa nova perspectiva nas organizações.

De acordo com a Escola Nórdica, representada por Grönroos e Gummesson, o Marketing não deve ser apenas uma função dependente da área de negócio, mas deverá existir nas organizações como um Departamento de Marketing para lidar com questões específicas. Chegaram à conclusão que o consumidor fazia também parte do serviço, na medida em que a sua intervenção condicionava o modo como este era prestado, tal como os outros consumidores que estão simultaneamente a intervir na sua prestação. Grönroos, segundo Leal *et al.* (2008) desenvolve um modelo de qualidade de serviços chamado “Qualidade de Serviço” onde a única característica que distingue os serviços dos bens físicos é o seu processo de criação: o consumidor tem um papel activo na sua realização.

Também Dholakia e Pandya (2002) referem que em relação ao Marketing de Serviços existem as perspectivas defendidas pela Escola Nórdica e pela Escola Americana. Para estes autores a Escola Nórdica defende que as dimensões da qualidade dos serviços estão definidas em termos de qualidade técnica e qualidade funcional, indo ao encontro da ideia de Grönroos referido em Miguel e Salomi (2004). Do resultado obtido depois do processo de aquisição de um serviço, surge a “Qualidade Técnica”, que segundo Rajjic e Ciric (2008), é determinada pela resposta à pergunta: o que é que o consumidor obtém? Digamos que esta será a essência do serviço e que imperativamente deve ser oferecida ao cliente, sob pena de este não satisfazer a sua necessidade básica. No entanto uma estratégia que tenha por base apenas a qualidade técnica é praticada por empresas que desenvolvem soluções tecnológicas que não são facilmente atingidas pela concorrência, o que hoje em dia é difícil devido ao rápido progresso tecnológico e à globalização.

Já a “Qualidade Funcional”, segundo Miguel e Salomi (2004), resulta de uma avaliação subjectiva do contacto e intensidade com que se desenrolou a relação entre cliente e

prestador durante a realização do serviço. Ao encontro desta ideia vai Rajcic e Ciric (2008) que defendem que a qualidade funcional é traduzida pela forma como o consumidor obtém o serviço. Os autores elucidam esta qualidade voltando novamente ao exemplo anterior, onde neste caso a qualidade funcional será o nível de conforto apresentado pelo autocarro, a pontualidade horária, etc.

Estes dois conceitos vão de acordo ao defendido por Leal *et al.* (2008), embora de uma forma menos pormenorizada, pois segundo a descrição do modelo de Grönroos, o serviço esperado é fruto de expectativas construídas pelo cliente com base na acção dos instrumentos de Marketing. Já o serviço percebido é fruto do contacto directo com o seu prestador, com outros clientes, com o meio físico, etc. Para a implementação do modelo é feito um questionário onde se utiliza a escala de Lickert de 5 pontos. Da análise feita às respostas verificou-se que na prestação de serviços a interacção entre prestador e cliente é mais importante que outras variáveis do Marketing. Ainda de acordo com Miguel e Salomi (2004), Grönroos dá mais importância à qualidade funcional, afirmando que o consumidor está mais interessado no processo de prestação do serviço do que com o resultado que vai obter deste (Qualidade Técnica). A imagem da empresa é considerada neste modelo como a terceira variável do modelo, sendo um elemento fundamental para formulação da qualidade percebida por parte dos clientes, pois abrange o local e os seus recursos disponíveis durante o consumo.

De acordo com Miguel e Salomi (2004), Grönroos apresentou apenas os valores relativos para cada questão do seu modelo, tendo vindo desde então a investigar pontos que devem ser considerados na análise da competitividade das empresas. Ainda em relação ao modelo “Qualidade de Serviço” defendido por Grönroos, Bernhardt e Shostack referido em Brown *et al.* (1991), criticam-no, apontando três aspectos que segundo estes, podiam ser melhorados. Em primeiro lugar as dimensões - funcional e técnica - não cobrem por inteiro todos os aspectos presentes no serviço. Depois a supremacia da qualidade funcional sobre a qualidade técnica nem sempre poderá estar correcta. Por fim apontam que existe demasiado enfoque no factor humano na prestação dos serviços.

A Escola Americana, segundo Dholakia e Pandya (2002), é representada por Parasuraman, Zeithaml, e Berry e assume que os serviços são avaliados de acordo com cinco características essenciais: confiabilidade, capacidade de resposta, empatia, garantia e tangibilidade. Para gerir a qualidade dos serviços os gestores devem calibrar, mensurar

e operacionalizar essas mesmas características. Já Brown *et al.* (1991) refere que estes autores ao elaborarem diversos trabalhos no “Marketing Science Institute”, chegaram à conclusão que as diferenças entre o serviço esperado e o serviço obtido são o ponto fulcral da problemática na qualidade dos serviços.

Kotler *et al.* (1999), indo ao encontro a Parasuraman, Zeithaml and Berry, apontam que para mensurar a qualidade dos serviços, na prática, o prestador desses mesmos serviços tem de determinar como os consumidores percebem a qualidade (Rajicic e Ciric, 2008). De acordo com os mesmos autores, os estudos realizados indicam que a percepção que os consumidores têm da qualidade é o resultado da comparação entre o que eles esperam dos serviços e da efectiva experiência que tiveram ao intervirem directamente na sua prestação. A diferença entre estes dois factores cria, segundo Kotler, um “gap da Qualidade”, indo ao encontro ao referido por Parasuraman *et al.* (1985) no seu modelo SERVQUAL.

A Escola Nórdica, no entanto, defende que o contacto dos consumidores com produtos que incorporam cada vez mais serviços associados, levou ao desenvolvimento do Marketing de Serviços, o qual poderá ultrapassar o marketing orientado para os bens. Grönroos (2006) afirma que existem diferenças na abordagem ao Marketing de Serviços realizada pela Escola Nórdica em comparação com a lógica do serviço dominante defendida por Vargo e Lusch (2004). Para estes autores os bens são vistos apenas como transmissores de serviços ou mecanismos de distribuição para a criação de valor na perspectiva dos consumidores.

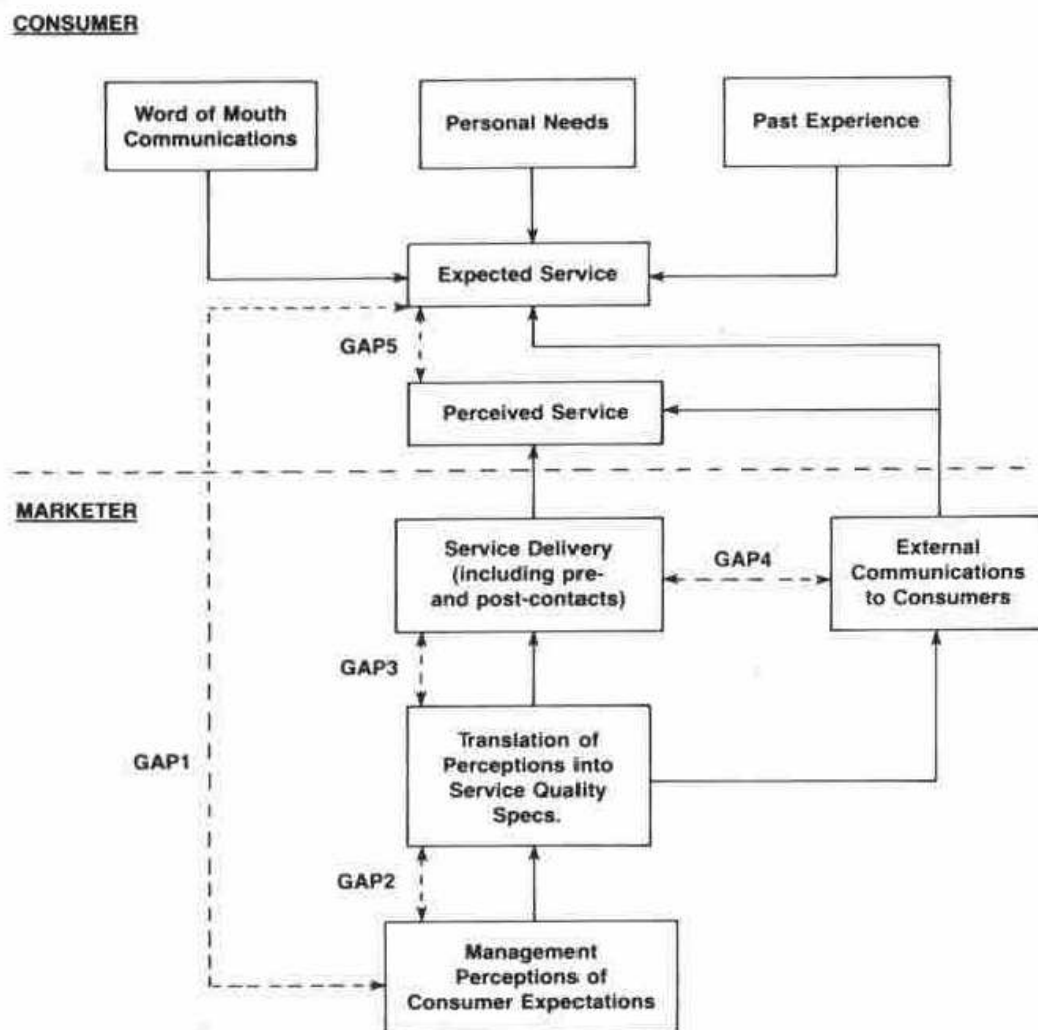
1.3.1. O Modelo GAP e a metodologia SERVQUAL

Apesar da existência de vários modelos da qualidade dos serviços, o mais divulgado é o modelo GAP desenvolvido por Parasuraman *et al.* (1995). Segundo Leal *et al.* (2008), independentemente dos seus méritos ou limitações, o desenvolvimento do modelo GAP (Figura 1.10) constitui um marco incontornável no âmbito da qualidade dos serviços. Este modelo foi apresentado originalmente em 1988, embora tenha sofrido algumas alterações, pois foi revisto em 1991 e novamente em 1994, segundo Parasuraman referido em Leal *et al.* (2008). Para Parasuraman *et al.* (1985), esta medição da qualidade

do serviço baseia-se no modelo de satisfação de Oliver, afirmando que a satisfação do cliente é função da diferença entre a expectativa e o desempenho.

Esta diferença, o “gap”, é uma medida da qualidade do serviço em relação a uma característica específica. Os critérios chamados de dimensões da qualidade, determinados por Parasuraman, são as características genéricas do serviço, subdivididas em itens, que o cliente por sua vez irá julgar. Numa primeira fase os autores deste modelo desenvolveram aquilo a que chamariam um modelo conceptual para a Qualidade do Serviço, vindo a desenvolver mais tarde a escala SERVQUAL que permitiria quantificar o modelo (Leal *et al.*, 2008).

Figura 1.10 – Modelo GAP da Qualidade dos Serviços



Fonte: Parasuraman, A., V. A. Zeithaml e L. L. Berry (1985)

Segundo Miguel e Salomi (2004), as dimensões da qualidade representam os pontos críticos na prestação de um serviço, que podem causar a discrepância entre expectativa e desempenho, devendo ser minimizadas a fim de se alcançar um padrão adequado de qualidade. Os autores consideram a existência de 10 dimensões da qualidade dos serviços (confiabilidade, presteza, competência, acessibilidade, cortesia, comunicação, credibilidade, segurança, compreensão e conhecimento do cliente e aspectos tangíveis) assinaladas por Parasuraman *et al.* (1985), embora Leal *et al.* (2008) afirmem que mais tarde foram reduzidas a apenas cinco (tangibilidade, fiabilidade, disponibilidade, confiança e empatia).

Ao longo da prestação de um serviço, as diversas ocorrências de satisfação resultam num julgamento da qualidade por parte do consumidor. Para efeitos de avaliação da qualidade, Parasuraman *et al.* (1988) desenvolveram o instrumento SERVQUAL. Inicialmente esta escala contava com 97 itens, que através de cálculos estatísticos foram refinados, originando 22 itens dispostos pelas seguintes cinco dimensões da qualidade:

- Confiabilidade: capacidade de realizar um serviço prometido de forma confiável e precisa;
- Presteza: ajudar o cliente e prover pronto atendimento;
- Segurança: habilidade em transmitir confiança e segurança, com cortesia e conhecimento;
- Empatia: cuidados e atenção individualizados aos clientes;
- Tangibilidade: instalações, equipamentos, pessoal envolvido e material de comunicação.

Os 22 itens não são descritos genericamente, mas por meio de afirmações e negações que representam as características específicas para cada dimensão, onde é utilizada uma escala Lickert de 7 pontos onde 1 corresponde a "discordo fortemente", até 7 que representa "concordo fortemente". No entanto, ainda segundo Miguel e Salomi (2004), este modelo apresentou controvérsia desde a sua divulgação. Neste contexto, os autores afirmam que a escala utilizada não podia ser uniformemente aplicada a todos os tipos de serviços, sendo necessária a sua adaptação às especificidades de cada um. Para além deste facto, outros autores confirmaram resultados mais consistentes para modelos baseados apenas na percepção de desempenho em contraposição aos modelos baseados na diferença entre expectativa e desempenho.

Neste modelo o conceito de qualidade está subjacente à expectativa que o consumidor tem do serviço antes de o consumir, a qual por sua vez é influenciada pelas suas necessidades, experiências passadas e pela comunicação com outros consumidores. O modelo é limitado pois determina a qualidade de um serviço quantificando apenas as diferenças entre os vários itens determinados à partida. Verifica-se que as expectativas do cliente, assim como outras características influenciam o processo de avaliação do serviço. Apesar de reconhecer esta importância, o modelo trata o consumidor como apenas mais um elemento na prestação do serviço, menosprezando a sua opinião em termos de a considerar um contributo para a conceptualização do serviço.

1.3.2. Modelo SERVPERF

Um outro modelo de avaliação da qualidade dos serviços, o SERVPERF, foi desenvolvido por Cronin e Taylor, com base no SERVQUAL, segundo Miguel e Salomi (2004). Este modelo centra-se também na mensuração da qualidade dos serviços através da medição do “gap” entre o *design* da qualidade dos serviços e a qualidade efectivamente percebida, tendo também origem no modelo de satisfação de Oliver (1980). No entanto Cronin e Taylor (1992), afirmam que a qualidade é o resultado da atitude do cliente, e que não deve ser medida através da diferença entre a expectativa e o desempenho, mas apenas com base no desempenho. Analisando as visões de Oliver e Cronin e Taylor, percebe-se a existência de uma diferença quanto ao tipo de mensuração que se vai realizar. No entanto o modelo SERVPERF analisa também 22 itens através das cinco dimensões da qualidade, tal como o modelo SERVQUAL. Segundo Bolton e Drew (1991), a literatura sugere que satisfação de cliente é um antecedente à qualidade de serviços. No entanto Cronin e Taylor (1992), concluíram que a qualidade de serviço leva à satisfação do cliente. Segundo Miguel e Salomi (2004), outros autores referem que a qualidade dos serviços é antecedente à satisfação do cliente e que esta leva à recompra, concluído assim que as actividades dos serviços deviam centrar-se na satisfação dos clientes através da qualidade. Ainda segundo o trabalho pioneiro de Oliver (1980), a intenção de recompra é função da atitude. A atitude resulta da expectativa inicial e das aquisições subsequentes dando origem ao nível actual de satisfação com o serviço. Cronin e Taylor (1992:64), afirmam que:

“Nós apresentamos a evidência empírica baseada na literatura, sugerindo que a qualidade do serviço deve ser medida como uma atitude. A escala de desempenho desenvolvida (SERVPERF) é eficiente em comparação com a escala SERVQUAL; reduz em 50% o número de itens que devem ser medidos (...). A análise dos modelos estruturais também suporta a superioridade teórica da escala SERVPERF.”

O modelo SERVPERF tem uma linha de pensamento próxima do SERVQUAL, pois têm a mesma estrutura base. O modelo surgiu das críticas ao seu antecessor e da necessidade de aplicar um modelo aos vários tipos de serviços existentes, minimizando o impacto das características intrínsecas destes na avaliação da sua qualidade. Miguel e Salomi (2004), criticam o facto de este modelo não confirmar as expectativas dos clientes, estando assim mais numa base teórica do que prática. Os mesmos autores apresentam num quadro que se transcreve, uma síntese comparativa de vários modelos de avaliação da qualidade.

Tabela 1.2 – Resumo dos modelos avaliação da qualidade

AUTOR	MODELO	CARACTERÍSTICAS PRINCIPAIS	CONCLUSÕES PRINCIPAIS	ÁREA DE APLICAÇÃO
Grönroos (1984)	Não apresenta modelo com representação algébrica	Qualidade = f(expectativa, desempenho e imagem)	- Interação comprador / vendedor é mais importante que atividades de marketing. - Contato comprador/ vendedor tem mais influência na formação da imagem que atividades de marketing.	Diversos tipos de serviços
Parasuraman <i>et al.</i> (1985, 1988)	SERVQUAL $Q_i = D_i - E_i$	22 itens distribuídos em cinco dimensões da qualidade	- A qualidade de serviços pode ser quantificada. - Determina cinco dimensões genéricas para todos os tipos de serviços. - A qualidade dos serviços é diferença entre expectativa e desempenho ao longo das dimensões.	Diversos tipos de serviços
Brown e Swartz (1989)	$Q_i = E_i - D_i$	Utiliza as 10 dimensões desenvolvidas por Parasuraman <i>et al.</i> (1985)	- A qualidade dos serviços é a diferença entre desempenho e expectativa ao longo das dimensões.	Atendimento em consultórios da área médica
Bolton e Drew (1991)	Modelo de Avaliação do serviço e valor Representado por várias equações algébricas	- Utiliza quatro dimensões desenvolvidas por Parasuraman <i>et al.</i> (1988) - Introduz o conceito do valor na avaliação da qualidade do cliente	- Concluem que as características dos clientes influenciam as avaliações de qualidade e valor pelo cliente. - A não confirmação das expectativas está mais fortemente correlacionada com a qualidade dos serviços.	Serviços de telefonia
Cronin e Taylor (1992)	SERVPERF $Q_i = D_i$	Utiliza as cinco dimensões gerais desenvolvidas por Parasuraman <i>et al.</i> (1988)	- Avaliação de qualidade de serviços é melhor representada pela desempenho ao longo das dimensões	Diversos tipos de serviços
Teas (1993)	Modelo do Desempenho Ideal $Q_i = - \left[\sum_{j=1}^m w_j D_i - I_i \right]$	Utiliza as cinco dimensões gerais desenvolvidas por Parasuraman <i>et al.</i> (1988)	- O modelo do desempenho ideal tem maior correlação com as preferências de compra, intenções de recompra e satisfação com os serviços	Lojas de varejo

Fonte: Miguel e Salomi (2004)

1.3.3. Modelo de Qualidade baseado nas normas da Organização Internacional de Normalização

A *International Organization for Standardization* (ISO), constituída em 23 de Fevereiro de 1947, é a federação mundial dos organismos nacionais de normalização. Actualmente esta organização tem sede em Genebra, na Suíça, sendo constituída por cento e quarenta países. Cada país é representado pela sua organização nacional filiada, que no caso português é o Instituto Português da Qualidade (IPQ), ao qual cabe a conversão das normas internacionais para a língua portuguesa. Numa fase subsequente, e para que possam entrar em vigor, as normas terão que ser homologadas e publicadas em Diário da República, para a sua entrada em vigor (Sousa, 2007).

O principal objectivo da ISO é normalizar os produtos industriais para que os mesmos apresentem compatibilidade relativa, independentemente da sua origem, incentivando assim as trocas comerciais internacionais. Segundo Pires, citado em Sousa (2007:16):

“...as normas de gestão da qualidade surgem, historicamente, como imposição dos grandes compradores e detentores de sistemas complexos nos fornecedores de componentes e subsistemas, como forma de obterem a confiança adequada de que os sistemas complexos operariam bem em serviço”.

Já Mariani (2006:4) vai também ao encontro ao afirmado por Pires:

“As Normas ISO são produzidas por um consenso mundial com o intuito de criar um padrão global de qualidade para produtos e serviços. O conjunto de normas forma um sistema de gestão da qualidade aplicável a qualquer organização, sem considerar seu tamanho, ou se a companhia é pública ou privada.”

Com o intuito de promover as trocas comerciais constituiu-se o Comité Técnico ISO/TC 176, que lançou a primeira versão das Normas da série ISO 9000 sobre sistemas de qualidade (Mariani, 2006). Estas normas foram revistas no ano de 1994, em 2000 e, finalmente, em 2007. Na revisão efectuada no ano 2000, as duas normas utilizadas para certificação, a ISO 9001 (indústrias) e a ISO 9002 (serviços), foram reduzidas a apenas à ISO 9001:2000. Segundo Godinho e Neto e Pires, citados em Sousa (2007:17) a ISO 9001:2000, traduz-se na versão portuguesa pela NP EN ISO 9001:2000 (que veio

substituir as antigas ISO 9001/9002/9003:1994) onde são especificados os vários requisitos que um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) tem que cumprir para poder ser certificado. Esta norma permite a certificação de um SGQ por parte de uma entidade acreditada para o efeito. Este processo de certificação permite aferir se a entidade funciona de acordo com as normas internacionais da qualidade e se cumpre os requisitos exigidos pela ISO 9001:2000.

O modelo que está por trás da certificação de um SGQ baseado em processos, preconizado pela NP EN ISO 9001:2000, tem a seguinte configuração:

Figura 1.11 – Modelo de um sistema de gestão da qualidade baseado na norma ISO 9001:2000



Fonte: Guia Interpretativo da NP EN ISO 9001:2000 na Administração Pública Local (2007:14)

Este modelo assenta no cumprimento dos requisitos da própria norma, não definindo à partida características dos produtos ou serviços, mas centrando-se apenas no seu processo de desenvolvimento. Esta característica fundamental permite que este modelo seja aplicado a uma vasta variedade de organizações onde cada uma pode implementar o SGQ de acordo com as suas especificidades, tornando-o assim num modelo bastante flexível. Esta é uma das principais valências deste sistema, pois não se foca na qualidade do produto ou serviço final, mas analisa a qualidade através de todo o conjunto da actividade organizacional, desdobrada e analisada por processos. De acordo com Paiva e Capela referido em Sousa (2007:21):

“Uma abordagem deste tipo tem a vantagem de obrigar a pensar e a trabalhar de forma articulada, sendo maior o aproveitamento de sinergias. Este é um dos grandes desafios que a ISO 9001:2000 lança à AP, uma vez que nesta área ainda domina a divisão do trabalho centrada na especialização do saber.”

Assim, para se implementar um SGQ é necessário adoptar um conjunto de normas internacionais estabelecidas pela ISO, para que todas as actividades e processos sejam sujeitos à sua aplicação e auditoria e decorram de uma forma mais susceptível de ser controlada.

Segundo Pires, referido em Sousa (2007:21):

“As directrizes da ISO 9001:2000 constituem, portanto, os requisitos da norma entendidos como as afirmações das quais se retiram as consequências para implementar um SGQ, nomeadamente: a necessidade de documentar e registar actividades, de medir e avaliar resultados, de envolver todos os intervenientes desde a gestão de topo à base operária, necessidade de implementar acções de correcção e de prevenção dos erros e desvios face às especificações predefinidas”

No entanto este modelo, tal como outros, está sujeito a críticas. O elevado registo de dados leva a uma sobrecarga burocrática do modelo através de um elevado trabalho administrativo associado à certificação do SGQ (Sousa, 2007). Isto leva a que muitas das vezes as certificações sejam o objectivo final em si mesmo, secundarizando o progresso constante de qualidade, o qual deve ser o objectivo primordial do modelo. Chase citado por Sousa (2007), afirma que apesar de os processos estarem certificados, obedecerem a determinadas normas e seguirem determinados manuais que só por si não garantem a qualidade nem a melhoria contínua, pois os produtos ou serviços obtidos podem não ser o reflexo das exigências do cliente. Estas críticas resultam do facto das normas ISO não certificarem produtos ou serviços obtidos, mas sim os processos de SGQ nos quais estes tiveram origem, sendo omissa a opinião do cliente neste modelo. O modelo pressupõe que a satisfação do cliente teoricamente é alcançada se todo o processo de SGQ funcionar durante a produção dos bens ou serviços.

As normas emanadas pela ISO não se podem considerar um modelo de avaliação da qualidade, na sua essência. O seu principal objectivo é a uniformização e compatibilidade de produtos e sistemas. Especificamente, as normas ISO 9001 pretendem certificar os SGQ implementados na produção de bens e na prestação de

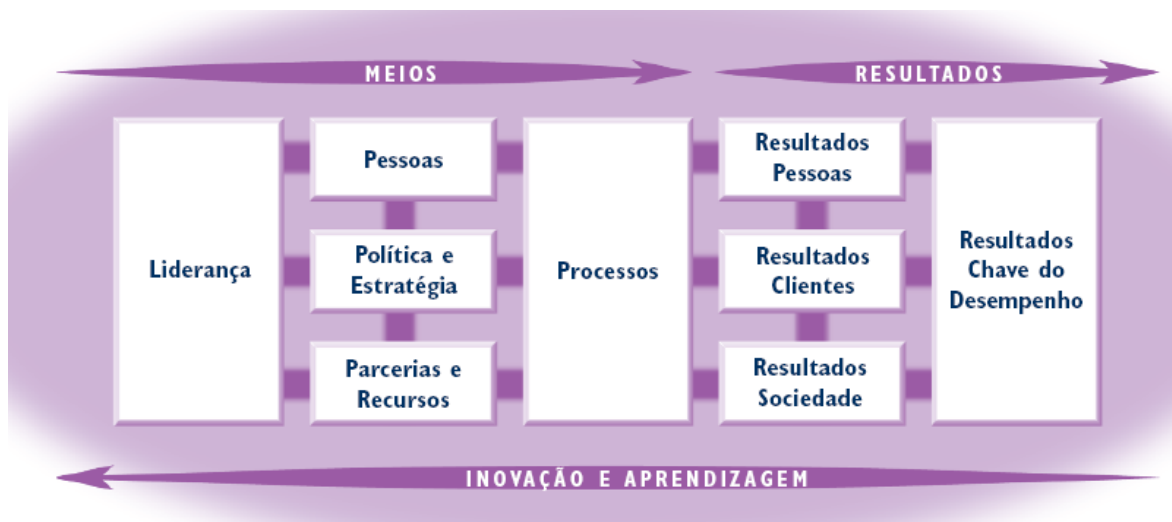
serviços. Não pretendem à partida avaliar nem quantificar a qualidade existente num sistema, embora a sua implementação num SGQ tem como objectivo a melhoria da qualidade final. Como já criticado, a implementação de um SGQ pode ter como objectivo primordial a publicitação da certificação em vez da melhoria da qualidade e que muitas das vezes acaba por não ser conseguida devido às especificidades dos processos de fabrico.

No entanto, um SGQ baseado na ISO 9001:2000 é um conjunto de processos que se desenrolam nas organizações, com uma relação sempre virada para o cliente. O cliente deverá dar o seu contributo (apontado como um input no sistema) elegendo os requisitos considerados por si fundamentais para o processo de fabrico, tornando-o ao mesmo tempo semi-responsável perante o resultado do produto final conseguido. Segundo este princípio, o produto ao incorporar os requisitos do cliente na sua concepção vai dar origem a que se obtenha uma maior satisfação no seu consumo. Estes SGQ atribuem ao consumidor um papel mais activo na melhoria constante da qualidade. No entanto, estas normas são generalistas e não indicam o método através do qual os requisitos do consumidor irão integrar o processo de aplicação do SQG.

1.3.4. Modelo de Excelência da EFQM

Este modelo foi desenvolvido pela *European Foundation for Quality Management* (EFQM). Está baseado em nove critérios que avaliam o percurso de uma organização no processo de prossecução da excelência. Esta deverá ser alcançada através da satisfação dos clientes e colaboradores e com impactos positivos em todo o meio social envolvente, tendo como objectivo primordial atingir um nível de negócio excelente (Westlund, 2001). O modelo apresenta a seguinte configuração:

Figura 1.12 – Modelo de Excelência da EFQM



© O Modelo de Excelência da EFQM é uma marca registada

Fonte: EFQM (2003:5)

Fazendo uma leitura da direita para a esquerda na figura, os Resultados Chave do Desempenho global da organização são constituídos pelos obtidos pelas Pessoas, Clientes e Sociedade através do desenvolvimento dos Processos. No entanto estes Processos resultam da Política e Estratégia da Liderança, a qual é transmitida através das Pessoas, Parcerias e Recursos. Pode dizer-se que a excelência no desempenho da organização provém na sua origem, da Liderança. Este também é um modelo dinâmico, onde na figura as setas representam Inovação e a Aprendizagem a apoiar a melhoria dos Meios, os quais, por sua vez, conduzem a melhores Resultados. O critério Meios refere-se à forma como as organizações desenvolvem as suas actividades chave e aos seus métodos de gestão, enquanto o critério Resultados diz respeito à forma como os resultados estão a ser alcançados com os Meios existentes (EFQM, 2003).

Segundo Martin-Castilla (2002), este modelo orienta a sua Política e construção de processos para atingir a satisfação dos clientes da organização. No entanto o conceito de “clientes” pode ser mais concreto, classificando-o o autor como clientes externos e internos. Os clientes externos são os consumidores finais dos produtos ou serviços elaborados pela organização. Já os clientes internos englobam os trabalhadores, os fornecedores, todos aqueles que têm algum tipo de interacção económica com a organização e a sociedade em geral.

Inerentes a este modelo estão também os conceitos teóricos Fundamentais de Excelência onde se baseiam comportamentos, actividades ou iniciativas referidas como Gestão pela Qualidade Total. Os conceitos descritos e utilizados na aplicação do modelo são:

- Orientação para os Resultados
- Focalização no Cliente
- Liderança e Constância de Propósitos
- Gestão por Processos e por Factos
- Desenvolvimento e Envolvimento das Pessoas
- Aprendizagem, Inovação e Melhoria Contínuas
- Desenvolvimento de Parcerias
- Responsabilidade Social Corporativa

A abordagem que este modelo faz dos Resultados deverá ser de modo a que todas as actividades da organização estejam direccionadas para a satisfação do cliente. Segundo Nabitz *et al.* (2001), os Estados Unidos aplicam os critérios EFQM não só nas empresas e instituições não lucrativas, como também ao sector público. Martin-Castilla (2002) defende que este modelo baseia-se numa abordagem humanista que posiciona o consumidor como a principal razão de existir da organização. As actividades da empresa e o seu objectivo de atingir a excelência permitem-lhe ser um membro responsável da comunidade onde se insere de uma forma ética e sustentável.

Em comparação com a norma ISO 9000:2000, Russell (2000) afirma que o modelo EFQM é mais abrangente, pois além das áreas de gestão e técnicas, o modelo estabelece um quadro global em torno do qual uma organização pode avaliar o seu desempenho e melhoria constantes. O modelo EFQM pressupõe a prossecução da excelência através de nove critérios, com o objectivo final de maximizar a excelência e a satisfação dos consumidores. Este é um modelo mais abrangente que o anterior pois prevê o impacto que a organização irá ter não só junto dos clientes, mas também junto dos trabalhadores e da sociedade que a rodeia. O modelo prevê que ainda que exista Liderança, esta disponha ainda de um feedback da actividade desenvolvida e do meio envolvente, contribuindo para a sua inovação e aprendizagem. Assim, também a opinião dos clientes incorporada no feedback geral é de extrema importância, para que o modelo funcione e para que a conquista da excelência seja progressiva. Deve também ter-se em consideração a

subjectividade da Liderança, uma vez que os gestores não seguem as mesmas políticas de gestão nem dão primazia aos mesmos objectivos, podendo neste aspecto a questão da qualidade ser secundarizada por alguns.

1.4. A Qualidade na Administração Pública Portuguesa

Com entrada na CEE deu-se início a um processo renovador da Administração Pública tendo origem em factores como a necessidade de convergência com os parceiros europeus e com as exigências cada vez maiores dos cidadãos (Silva, 2000). Nesta primeira fase foram tomadas medidas sobretudo ao nível da desburocratização e simplificação dos processos administrativos de forma a melhorar a relação entre os cidadãos e administração. Ainda segundo o mesmo autor, na década de 90, passa-se à etapa da melhoria da qualidade nos serviços públicos. Neste âmbito é criado o Secretariado para a Modernização Administrativa onde segundo Araújo (2002) um grupo de trabalho foi encarregado de analisar as questões relacionadas com a inovação, sob o controlo do primeiro-ministro, que delegou o seu poder ao Secretário de Estado para a Modernização Administrativa.

Segundo Sousa (2009), em 1998 dá-se início a uma nova etapa no processo de implementação de modelos de excelência na Administração Pública, através da publicação do Decreto-Lei n.º 135/99, de 22 de Abril, que define a actuação da Administração face ao cidadão e o Decreto-Lei n.º 166-A/99, de 13 de Maio. Este último institui o SQSP – Sistema de Qualidade em Serviços Públicos. No seu artigo 3.º este sistema é definido como “uma filosofia de gestão que permite alcançar uma maior eficácia e eficiência dos serviços, a desburocratização e simplificação de processos e procedimentos e a satisfação das necessidades explícitas e implícitas dos cidadãos.” Em 2001 é extinto o Secretariado para a Modernização Administrativa e as suas competências passam para o Instituto para a Inovação na Administração do Estado. Este instituto tem um tempo de vida curto e em 2002 sendo transferidas as suas atribuições para a Direcção-Geral da Administração Pública onde foram criados o Departamento para a Modernização e Inovação Organizacionais e a Unidade de Coordenação da Modernização Administrativa.

Já em 2008 estes organismos foram extintos e foi criada a Secretaria de Estado da Modernização Administrativa que é um organismo governamental que coordena a nível político a modernização administrativa, nomeadamente o acompanhamento da execução do Programa Operacional da Administração Pública e a coordenação dos programas e projectos de modernização e simplificação administrativa e reguladora de administração electrónica e de distribuição de serviços públicos. Este organismo tutela ainda a Agência para a Modernização Administrativa, que tem como tarefa a operacionalização destes programas (Gabinete da Secretária de Estado da Modernização Administrativa - GSEMA).

1.5. A Qualidade nos Serviços Públicos

Dos diversos tipos de serviços, destacamos aqueles que são prestados por organismos públicos, como o IEFP, e que se designam por “Serviços Públicos”. São assim denominados por serem considerados essenciais por satisfazerem necessidades colectivas de toda a população, daí a sua designação de públicos. Ao abrigo da legislação portuguesa são tendencialmente gratuitos abrangendo todos os estratos sociais, mesmo os mais desfavorecidos, sendo esta a sua característica diferenciadora em relação aos privados. Segundo Farazmand (1999) os serviços públicos não devem ser transferidos para o sector privado, visto que este sector tem como objectivo primordial o lucro. Ao fazerem parte da esfera pública, onde o Estado detém o monopólio da sua prestação, acaba por não existir qualquer concorrência por parte de outras organizações.

Hoje em dia as pressões sociais, económicas, culturais e as políticas afectam o modo e a forma como estes serviços são prestados. No passado recente a prestação de serviços públicos era aceite sem contestação enquanto actualmente estes serviços tendem a ser mais o alvo da opinião crítica dos consumidores segundo Selen e Schepers (2001), ou seja, hoje o consumidor é mais interventivo, contribuindo também ele para o incremento e avaliação da qualidade dos serviços. As sociedades modernas exigem cada vez mais eficiência dos organismos públicos com um claro respeito pelos direitos dos cidadãos, especialmente no que toca à equidade na gestão de conflitos de interesses de acordo com Frederickson (1994) e Carvalho *et al.* (2010). Ainda segundo estes autores, os defensores de políticas públicas mais liberais mostram-se preocupados com o tratamento por parte

destes serviços de questões do foro ético, dando primazia a aspectos como a cidadania, a transparência e o diálogo social.

Segundo Mwita referido em Pyon *et al.* (2008), a necessidade do sector público em adoptar as práticas do sector privado advém de este estar preocupado com a focalização dos cidadãos nos serviços, tentando assim melhorar a qualidade dos serviços públicos. Os responsáveis destes serviços perceberam que o cidadão é também um consumidor de serviços, no caso de serviços públicos. Os cidadãos, no entanto, são ao mesmo tempo utentes dos serviços públicos e contribuintes que, através dos seus impostos, financiam esses mesmos serviços, o que pode levar à existência de conflitos segundo Rhee e Rha (2009). Estes autores afirmam também que hoje em dia os serviços públicos são prestados por inúmeros organismos do Estado, o que leva a uma multiplicidade de relações com os utentes. Aliás, Carvalho *et al.* (2010) consideram que a definição de serviço público resume-se à relação entre os cidadãos, os organismos públicos e a sociedade. No entanto, segundo Kara (2007), depois de vários estudos, ficou demonstrado que este sector está restringido a um equilíbrio de baixas performances com baixa qualidade.

A qualidade no sector público não é um fim em si mesmo, mas antes, um meio para que seja alcançada uma elevada satisfação dos utentes, sendo necessário encontrar um nível de qualidade que maximize a satisfação pública apesar dos constrangimentos sociais, segundo o autor. A qualidade no sector público, segundo Kara (2007:279) é “... o nível de qualidade que maximiza a satisfação pública (esperada) sujeitas a diversos recursos. Recursos estes, que são utilizados de uma forma eficiente de forma a produzir os serviços em questão.”. Para Pyon *et al.* (2008), existem no entanto dificuldades em melhorar a qualidade dos serviços públicos, devido principalmente a três diferenças da cultura de negócio existentes entre o sector público e o sector privado:

- 1- Ausência da necessidade imperiosa de melhoria dos serviços. Nos serviços públicos geralmente não existem competidores e o seu principal objectivo não se centra na obtenção de lucro. Muitos destes serviços funcionam assim sem inovarem, pois apesar das ausências referidas, os seus responsáveis consideram-nos funcionais apesar da burocracia organizacional. Para que um serviço público seja considerado funcional basta apenas estar de acordo com as regras,

regulamentos e leis existentes. No entanto um serviço com qualidade é mais do que cumprir estes pressupostos gerais.

- 2- Existência de uma gestão da qualidade de serviço muitas das vezes inconsistente. Os processos são muitas das vezes geridos na prática através das orientações ou legislação. Muitas das vezes este tipo de gestão cria desconforto e antipatia por parte dos colaboradores, o que em último caso origina uma recusa à mudança. Sucede também que muitos dos processos não acrescentam valor ao serviço, não sendo devidamente controlados. No entanto os processos de controlo da qualidade devem basear-se em indicadores e dados quantitativos recolhidos para que a avaliação da sua performance seja eficaz.
- 3- Interligações frágeis entre os colaboradores na criação de valor no serviço. Os colaboradores muitas vezes limitam-se apenas às suas tarefas, menosprezando a relação com os colegas e o seu papel relevante no conjunto de acções que efectivamente constituem a prestação do serviço. Nas organizações públicas a diferença entre os valores da organização e as atitudes individualistas dos colaboradores é ainda mais evidente. É assim necessário inculcar nos colaboradores a importância do seu papel no conjunto da organização para que estes reconheçam valor acrescentado na prestação do serviço. Só depois desta perspectiva interna da criação de valor por parte dos colaboradores (clientes internos), é que se pode esperar por parte dos utentes (clientes externos) o reconhecimento na criação de valor na prestação do serviço.

Um estudo de Kara (2009), concluiu que no sector público da saúde as diferenças entre o desejável e os actuais valores de qualidade, tanto no plano de uma elevada produção de serviços, como de uma sub-produção, tinham sido muito díspares. Os serviços públicos ligados ao bem-estar social são, segundo Rhee e Rha (2009), os ideais para explorar a problemática da qualidade devido principalmente ao facto de serem serviços gratuitos e que lidam com os problemas da sociedade. Para além destas características, também a igualdade e eficiência, muitas vezes difíceis de conciliar, devem ser analisadas nos serviços de assistência social, levando assim a uma maior satisfação do consumidor. Os autores concluem, no seu estudo sobre os serviços públicos sociais, que a expectativa dos utentes em relação à qualidade dos serviços é, geralmente, baixa, pois estes tipos de serviços são gratuitos e muitas vezes ainda imaturos. Esta ideia vai ao encontro ao que

normalmente os cidadãos portugueses constatarem de uma forma empírica dos seus serviços públicos.

1.5.1. Qualidade no sector Público

De acordo com estas opiniões, e segundo Pyon *et al.* (2008), os responsáveis pelos serviços públicos sentiram a necessidade de equipararem estes serviços em termos de qualidade aos serviços privados, à medida que o desenvolvimento tecnológico e as necessidades dos utentes avançavam. A principal questão, segundo Kara (2007), consiste em saber o que é o desejável ao nível de qualidade dos serviços produzidos no sector público. Uma vez que a qualidade do serviço público não é um fim em si, mas sim um meio para alcançar níveis de satisfação pública, a tarefa principal deve ser a de encontrar o nível de qualidade (bem como o de quantidade) que maximize a satisfação pública apesar dos condicionalismos envolventes.

A gestão destas relações e dos diversos serviços por parte dos governos é fundamental para incrementar a qualidade e satisfação no sector público. Por outro lado a gestão da qualidade não deve incidir apenas no serviço em si, mas deve estender-se ao patamar da sua conceptualização, desenho e ao relacionamento com os utentes dos diversos organismos que prestam serviços na esfera pública. Os autores defendem ainda que, apesar de existirem diferenças substanciais entre os serviços públicos e que os estudos de qualidade baseados no modelo SERVQUAL ignoraram-nas, levando por isso a resultados não fossem os mais precisos.

Para Carvalho *et al.* (2010) o importante é identificar os determinantes da qualidade no serviço público. Para tal deve-se obter respostas às seguintes questões:

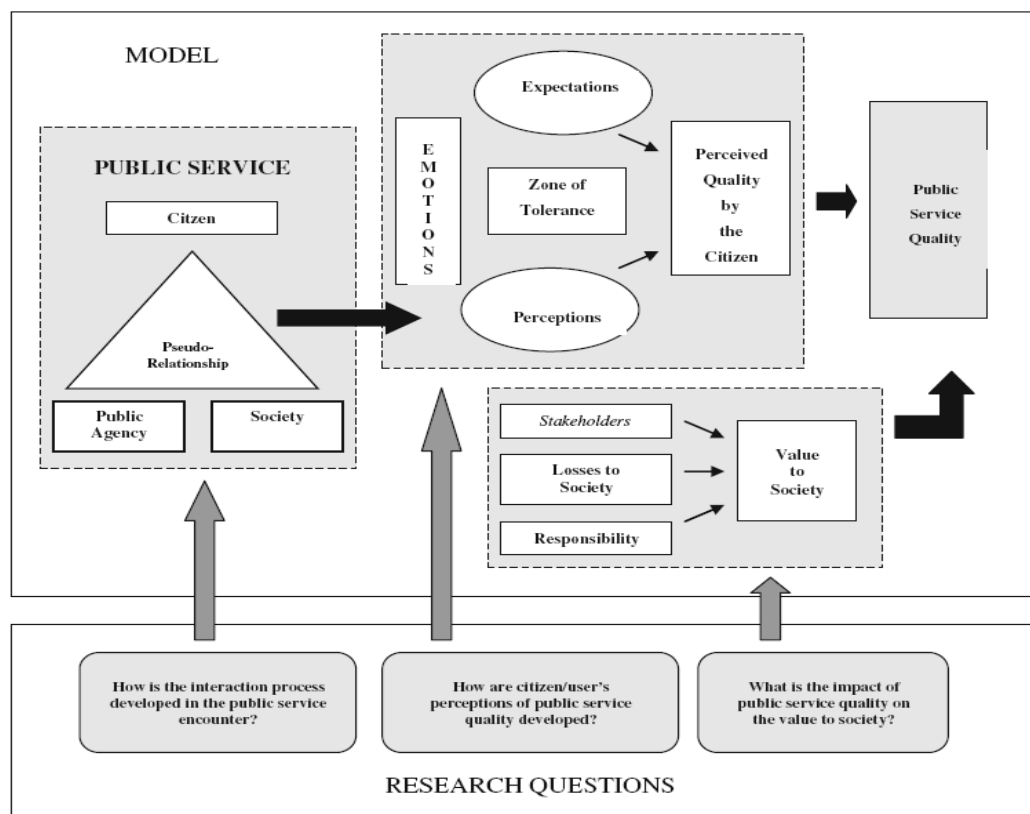
- Como é desenvolvido o processo de interacção entre os cidadãos e os organismos?
- Qual a percepção que os utilizadores têm da qualidade no serviço público?
- Qual o impacto do serviço público na criação de valor para a sociedade?

Para estes autores, a resposta a estas questões pressupõe o desenvolvimento de um modelo de investigação dividido em três partes que permita clarificar a associação entre

estas questões. A primeira parte centra-se na relação que se estabelece entre os cidadãos, os organismos públicos e a sociedade em geral. Desta relação surgem repetidos contactos onde os cidadãos não antecipam futuros contactos repetidos com uma pessoa em particular, mas sim com o organismo público num todo. A segunda parte prevê que a ideia de qualidade do serviço por parte dos cidadãos, resulta da comparação entre as suas percepções e expectativas, e que podem ter origem na experiência vivida, do passa-palavra ou das suas próprias necessidades. Neste contexto a influência das emoções demonstradas pelos cidadãos e empregados tem um papel preponderante para a avaliação da qualidade do serviço. Por fim se os serviços públicos pretendem responder às necessidades dos cidadãos, pretendem também criar valor para a sociedade através da sua contribuição para a satisfação das necessidades colectivas.

Este modelo teórico de qualidade, proposto por Carvalho *et al.* (2010) está esquematizado na figura seguinte.

Figura 1.13 – Modelo de qualidade para os Serviços Públicos



Fonte: Carvalho *et al.* (2010)

Já Carapeto e Fonseca (2005), afirmam que a evolução da qualidade no sector público está equacionada em três fases distintas. A primeira, antes dos anos 60, e nomeadamente

nos países anglo-saxónicos, encarava-se a qualidade como cumprimento de normas e diplomas legais. Sousa (2009) considera que na maioria dos casos, esta ainda é a cultura vigente no nosso país. A partir dos anos 70 a gestão por objectivos faz corresponder o conceito de qualidade com o da eficácia e ausência de defeitos. Nesta fase a qualidade gira à volta do serviço e da forma como é prestado. Por fim, nos anos oitenta, surge a linha do *New Public Management* (Nova Gestão Pública) que coincide também com o aparecimento da gestão pela qualidade total (TQM). Segundo Rocha (2004), o TQM surge como a mais recente fase do desenvolvimento do conceito de qualidade pois substitui as decisões relativas à qualidade tomadas apenas nas estruturas rígidas da gestão de topo por estruturas descentralizadas e flexíveis. Esta linha de gestão voltou a sua atenção para a importância da satisfação dos clientes.

O TQM, embora tivesse origem no sector privado, veio a ser também aplicado na Administração Pública dando origem a um processo de modernização em consonância com as cada vez mais exigências dos cidadãos. Esta aplicação esbateu as diferenças entre a forma como a gestão pública e privada encarava a qualidade. Segundo Sousa (2009) muitos dos instrumentos de gestão do sector privado foram transportados para o sector público, embora a sua adaptação e aplicabilidade deparasse-se com alguns constrangimentos.

1.5.2. Modelo da Estrutura Comum de Avaliação

Um dos objectivos do Departamento para a Modernização e Inovação Organizacionais, como referimos, criado em 2002, era a implementação da Estrutura Comum de Avaliação (*Common Assessment Framework* - CAF) na Administração Pública Portuguesa, tendo continuidade nas atribuições nos organismos que lhe sucederam após a sua extinção. Segundo Freitas *et al.* (2007) a CAF é um modelo de auto-avaliação criado pelos Ministros da União Europeia responsáveis pela administração pública, para que os organismos públicos promovam a gestão da qualidade através da realização de diagnósticos que têm por referência um conjunto de boas práticas e indicadores que caracterizam o desempenho da sua organização. Este instrumento é hoje implementado pela Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público – DGAEP através do seu Departamento de Gestão Operacional.

Também neste sentido converge a definição apresentada pela DGAEP (2006) que a define como uma “...ferramenta da Gestão da Qualidade Total inspirada no Modelo de Excelência da Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade (*European Foundation for Quality Management* - EFQM) e no modelo da Speyer, Universidade Alemã de Ciências Administrativas.”. Para Louro (2009) trata-se de um processo de auto-avaliação que vai ao encontro também da afirmação expressa anteriormente.

Ainda segundo a DGAEP (2006), em termos de evolução, a CAF foi desenvolvida por um grupo de trabalho de peritos nacionais criado pelos Directores-Gerais com o objectivo de facilitar a permuta de experiências e cooperação entre organismos prestadores de serviços públicos nos Estados-membros da UE. A primeira versão da CAF foi apresentada em Maio de 2000 e tem vindo a sofrer diversas actualizações e melhorias ao longo dos anos, sendo também já aplicada em países exteriores à União Europeia. Segundo a DGAEP (2006:6) esta ferramenta permite nomeadamente através de um processo de auto-avaliação atingir quatro objectivos principais:

- “1. Introduzir na Administração Pública os princípios da Gestão da Qualidade Total (Total Quality Management / TQM) e orientá-la progressivamente, através da utilização e compreensão da auto-avaliação, da actual sequência de actividades «Planear-Executar» para um ciclo completo e desenvolvido «PDCA» – Planear (fase de projecto); Executar (fase da execução); Rever (fase da avaliação) e Ajustar (fase da acção, adaptação e correcção);
2. Facilitar a auto-avaliação das organizações públicas com o objectivo de obter um diagnóstico e um plano de acções de melhoria;
3. Servir de ponte entre os vários modelos utilizados na gestão da qualidade;
4. Facilitar o «bench learning» entre organizações do sector público.”

Resumidamente, a CAF é um instrumento que auxilia as organizações públicas a utilizar e compreender as técnicas de gestão de qualidade de forma a melhorarem o seu desempenho neste âmbito.

Freitas *et al.* (2007) consideram que a CAF apesar de derivar do EFQM, é um modelo mais simples e fácil de aplicar à Administração Pública, pois segundo estes autores permite a adequação aos serviços públicos e permite a comparabilidade com os principais modelos organizacionais utilizados pelas organizações públicas e privadas.

Foram identificadas por Andrade *et al.* (2004) dez vantagens na utilização da CAF:

- Obtenção de um Diagnóstico;
- Identificar as oportunidades de melhoria;
- Possibilitar a integração de iniciativas de melhoria da qualidade no funcionamento corrente da organização;
- Constituir uma motivação adicional para os colaboradores;
- Traduzir-se numa abordagem estruturada e rigorosa de gerir processos de melhoria;
- Permitir reconhecer progressos alcançados, através de auto-avaliações sucessivas e periódicas;
- Potenciar o *benchmarking* interno e externo;
- Possibilitar o reconhecimento de níveis de desempenho sectoriais ou da organização;
- Basear-se em evidências objectivas e não em impressões individuais;
- Permitir estabelecer uma ligação entre os objectivos organizacionais, a estratégia formulada e a implementação dos processos.

Segundo a DGAEP (2006) este instrumento, apesar de ser flexível, deve apresentar os seguintes critérios no processo de diagnóstico do organismo:

- 9 critérios;
- 28 sub-critérios;
- O sistema de pontuação.

Similarmente ao modelo EFQM (Louro, 2009), os 9 critérios principais dividem-se em cinco critérios MEIO e quatro critérios RESULTADOS, segundo Freitas *et al.* (2007), subdivididos em nos 28 sub-critérios. Os critérios de meios são a liderança, gestão de pessoas, planeamento e estratégia, parcerias e recursos, gestão dos processos e da mudança – ou seja, como a organização executa ou opera. Os 4 critérios de resultados são: resultados relativos às pessoas, resultados orientados para os cidadãos/clientes, impactos na sociedade, resultados desempenho-chave – isto é, o que a organização fez ou atingiu, e que correspondem aos aspectos principais do funcionamento e do desempenho de uma organização. Por fim avaliando os critérios atribui-se à organização uma

pontuação de 0 a 45 que permite determinar os factores críticos a melhorar e os que já funcionam bem.

Figura 1.14 – CAF



Fonte: DGAEP (2006)

Salienta-se que não existem ponderações inerentes aos critérios, tal como se verifica no Modelo EFQM, e que o esquema de pontuação e desenvolvimento dos critérios é significativamente mais simples na CAF. Para interpretar a sua estrutura é necessário também conhecer o que os sub-critérios abordam em concreto.

Tabela 1.3 – Sub-critérios CAF

TIPO	CRITÉRIOS	SUBCRITÉRIOS	
MEIOS	1. LIDERANÇA	1.1. Dar uma orientação à organização desenvolvendo a visão, missão e valores;	
		1.2. Desenvolver e implementar um sistema de gestão da organização, do desempenho e da mudança;	
		1.3. Motivar e apoiar as pessoas da organização e servir de modelo;	
		1.4. Gerir as relações com os políticos e com as outras partes interessadas de forma a assegurar uma responsabilidade partilhada;	
			2.1. Obter informação relacionada com as necessidades presentes e futuras das partes interessadas;
			2.2. Desenvolver, rever e actualizar o planeamento e a estratégia tendo em conta as necessidades das partes interessadas e os recursos disponíveis;
			2.3. Implementar o planeamento e a estratégia em toda a organização;
			2.4. Planear, implementar e rever a modernização e a inovação.
	3. PESSOAS		3.1. Planear, gerir e melhorar os recursos humanos de forma transparente em sintonia com o planeamento e a estratégia;
			3.2. Identificar, desenvolver e usar as competências das pessoas, articulando os objectivos individuais e organizacionais;
			3.3. Envolver as pessoas através do diálogo e da delegação de responsabilidades.
	4. PARCERIAS E RECURSOS		4.1. Desenvolver e implementar relações de parceria relevantes;
			4.2. Desenvolver e implementar parcerias com os cidadãos/clientes;
			4.3. Gerir os recursos financeiros;
			4.4. Gerir o conhecimento e a informação;
			4.5. Gerir os recursos tecnológicos;
			4.6. Gerir os recursos materiais.
	5. PROCESSOS		5.1. Identificar, conceber, gerir e melhorar os processos de forma sistemática;
5.2. Desenvolver e fornecer produtos e serviços orientados para os cidadãos/clientes;			
5.3. Inovar os processos envolvendo os cidadãos/clientes.			
RESULTADOS	6. RESULTADOS PARA O CIDADÃO/CLIENTE	6.1. Resultados de avaliações da satisfação dos cidadãos /clientes;	
		6.2. Indicadores das medidas orientadas para os cidadãos/clientes.	
	7. RESULTADOS RELATIVOS ÀS PESSOAS		7.1. Resultados das medições da satisfação e motivação das pessoas;
			7.2. Indicadores de resultados relativos às pessoas.
	8. IMPACTO NA SOCIEDADE		8.1. Percepções das partes interessadas relativamente aos impactos sociais;
			8.2. Indicadores de desempenho social estabelecidos pela organização.
	9. RESULTADOS DO DESEMPENHO-CHAVE		9.1. Resultados externos;
			9.2. Resultados internos.

Fonte: Adaptado de DGAEP (2006)

Estando a sua implementação fomentada na União Europeia, Louro (2009) considera que este modelo pode servir de elo entre os vários modelos e metodologias de gestão da qualidade utilizadas na Administração Pública da União Europeia. Através dos seus resultados pode constituir-se como um mecanismo de comparação de instituições afins, através do desenvolvimento de práticas de *benchmarking* e de *benchlearning*.

No entanto, Andrade *et al.* (2004) consideram que a CAF não é utilizada geralmente de forma espontânea nos serviços, pelo que é necessário um esforço dos Governos para a aplicação desta ferramenta. Os mesmos autores identificam factores-críticos de sucesso para a implementação da CAF:

- 1ª - Envolvimento da Liderança;
- 2ª - Motivação/Informação;
- 3ª - Implementação do Processo;
- 4ª - Auto-avaliação.

È necessário o envolvimento de todos num processo de aprendizagem que permita implementar o processo de auto-avaliação, e para tal é necessário que todos dominem os conceitos e sejam objectivos na atribuição de resultados. A avaliação da qualidade não se esgota nesta moldura de auto-avaliação, pois este modelo poder ser entendido como uma ponte para a aplicação conjunta de outros modelos de qualidade, podendo de certo modo, ser uma alternativa entre a administração pública tradicional e uma nova administração pública (Spacek, 2007).

CAPÍTULO 2 - METODOLOGIA

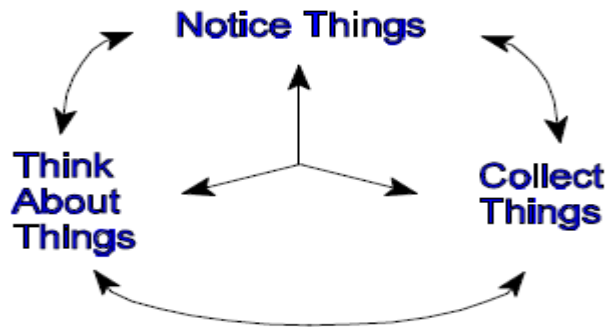
Este trabalho propõe a implementação da metodologia QFD, nomeadamente através da construção da sua primeira matriz, a Casa da Qualidade, não só pelas vantagens já enumeradas, mas também porque este é um momento de mudança na forma como são prestados os serviços na organização. Para a construção desta matriz são necessárias várias tabelas interligadas entre si. Os passos da sua construção, desde a obtenção dos dados até à construção destas tabelas, são apresentados nos pontos seguintes. A metodologia começa por definir os métodos de pesquisa qualitativa e o que se vai utilizar neste trabalho.

A pesquisa qualitativa tem a sua origem nas ciências sociais ao contrário da quantitativa que provem das ciências naturais. Costuma ser direccionada ao longo da sua execução dispensando a aplicação de métodos de análise estatística para a análise de dados, sendo a sua perspectiva diferenciada da adoptada pelos métodos quantitativos (Neves, 1996). Esta análise não pretende enumerar ou medir os fenómenos, mas está mais centrada no processo do que na organização de dados. Ainda segundo o mesmo autor, a obtenção de dados descritivos realiza-se pelo contacto directo entre o pesquisador e a situação do objecto de estudo. O pesquisador tenta entender os fenómenos segundo a perspectiva dos participantes na situação estudada e a partir daí enquadra a interpretação dos fenómenos. É também uma forma mais pessoal do entrevistador estar em contacto com o meio.

Seidel (1998) defende que existem três passos sequenciais fundamentais para a análise qualitativa: a interpretação, a colecta e reflexão. Este autor revela que estes passos são a base da prática complexa da análise qualitativa.

Figura 2.12 – Processo de Análise de Dados

Qualitative Data Analysis



Fonte: Seidel (1998)

Esta figura mostra-nos que o processo não é linear, acabando por ser progressivo e ao mesmo tempo repetitivo. Da mesma forma que é um processo recursivo uma vez que para realizar um dos passos, poderá ter de se voltar ao anterior. Por fim, Seidel (1998) considera-o um processo holográfico pois quando se está numa determinada fase, mentalmente o investigador já está a imaginar os passos seguintes.

A interpretação passa pela recolha de dados através do seu registo em entrevistas, em notas, etc. Num segundo passo, o investigador lê e interpreta os dados que recolheu de modo a identificar dados que sejam interessantes. Por último procede-se à codificação de dados, que nesta etapa resume-se à tomar notas sobre os dados e identificar os mais relevantes.

A colecta no entanto, e ao contrário do que possa parecer, não está relacionada com a procura de dados, mas sim com o seu agrupamento de modo a relacionar-se os dados. Seidel (1998) compara esta fase a puzzle onde temos de procurar peças e tentar encaixá-las de forma a construir uma imagem.

No último passo, a reflexão consiste em analisar os grupos de dados recolhidos com o objectivo de construir relações entre eles que façam sentido através da identificação de padrões comuns e criação de tipologias.

Já em termos de abordagem, Neves (2006) considera existirem três possibilidades:

- A **pesquisa documental** permite recolher dados através da análise de materiais que ainda não receberam um tratamento analítico ou que podem ser reexaminados. Este tipo de pesquisa permite o estudo de pessoas com as quais o investigador não tem ou teve contacto físico, e deste modo possibilita também o estudo de longos períodos de tempo.
- O **estudo de caso** é por seu lado a análise profunda de uma unidade de estudo de uma forma bastante detalhada. Este estudo é feito nomeadamente em estudos de administração, em situações onde o controle de fenómenos é reduzido ou em temas actuais onde é necessário estudá-los dentro do seu contexto específico.
- Por fim temos a **etnologia**, que provém de um conjunto de procedimentos metodológicos e interpretativos realizados por um investigador em contacto directo com a comunidade. Este tipo de pesquisa envolve normalmente um longo período de tempo pois implica que o investigador fixe residência na comunidade entrando em contacto directo com esta e participando nas suas actividades.

Assim sendo, para o nosso estudo vamos recorrer ao estudo de caso definindo o grupo de elemento que detém a informação procurada pelo investigador. A este conjunto denomina-se população-alvo, o que no caso estudo refere-se a todas as empresas que tenham recorrido à prestação de serviços do Centro de emprego de Vila Real de Santo António. Quanto à técnica de amostragem, vamos utilizar uma não probabilística na medida em que o investigador vai escolher directamente os elementos a incluir na sua amostra.

De seguida aborda-se o conceito do serviço em estudo para que melhor se possa perceber o problema estudado. Descreve-se o processo de recolha de dados e todo o seu tratamento até chegarmos à Casa da Qualidade que é o objectivo primordial do trabalho. É descrita individualmente cada tabela e o significado das suas variáveis para que no final seja possível fazer uma melhor interpretação conjunta da Casa da Qualidade.

2.1. O serviço em estudo

O objectivo principal do trabalho é utilizar a metodologia QFD, através da construção da Casa da Qualidade aplicada aos serviços prestados pelo IEFP. Do conjunto de serviços prestados por esta instituição vamos-nos restringir ao serviço de “ofertas de emprego” prestado às empresas. O estudo foi elaborado com base na recolha de dados na área de intervenção geográfica exclusiva do Centro de Emprego de Vila Real de Santo António. Esta restrição apenas advém de uma necessidade de conveniência resultante do acesso aos próprios dados e da constituição do grupo de trabalho para a obtenção de dados primários.

Antes da descrição do serviço, existem uma série de termos técnicos utilizados pelo IEFP, alguns dos quais também são utilizados na elaboração deste trabalho. Assim o Apêndice 3 apresenta um Glossário de termos técnicos, para que certos aspectos do serviço sejam devidamente compreendidos de forma simples.

De forma sucinta, o serviço estudado consiste na **colocação** de **desempregados** para o preenchimento de determinado posto de trabalho numa determinada entidade. Esta solicitação é feita ao Centro de Emprego por parte das empresas (empresas cliente), sempre que estas pretendem admitir candidatos que preencham determinados requisitos para ocuparem o posto de trabalho – **oferta de emprego**. No primeiro contacto, a empresa manifesta essa necessidade e fornece informação sobre as características indispensáveis que os candidatos devem possuir para ocupar o posto de trabalho em causa. Posteriormente, o Centro de Emprego faz uma pesquisa aos utentes **desempregados** inscritos na base de dados, através do programa informático Sistema de Informação e Gestão da Área do Emprego (SIGAE) e encaminha-os para que a empresa possa fazer a selecção. Quando é seleccionado o utente que pretende, o Centro de Emprego é informado sobre o preenchimento da vaga de forma a subtrair esse ou esses utentes da base de dados. Estes são os momentos de contacto essenciais na prestação do serviço, não invalidando que não possam existir mais, uma vez que estamos a tratar de relações pessoais.

É também de referir que, apesar da metodologia principal deste trabalho ser o QFD através da aplicação da ferramenta Casa da Qualidade, como já foi referido, foram também utilizadas outras técnicas complementares, nomeadamente técnicas de planeamento. Estas técnicas resultam da necessidade de alguns dados sofrerem um tratamento e uma ordenação prévia antes de integrarem algumas tabelas na matriz.

Para uma melhor compreensão do trabalho prático realizado, indica-se sequencialmente as tabelas de uma forma sistemática, faseada e independente para posteriormente serem conjugadas de forma a obtermos a Casa da Qualidade.

2.2. Grupo de Trabalho e Requisitos de Qualidade

De acordo com a metodologia, inicia-se a construção da Casa da Qualidade pelo quadro situado no lado esquerdo descrito no ponto 1.2.2 do capítulo anterior como os “What’s”. Os “quês” reflectem os requisitos do consumidor, ou como também já anteriormente foi referido “a Voz do Consumidor”. Em termos do método de recolha de dados, estes requisitos poderiam ser identificados através do tratamento estatístico de questionários com perguntas abertas às empresas que beneficiaram do serviço. O facto de ser bastante difícil reunir várias empresas clientes do serviço para a obtenção dos requisitos de qualidade, e equacionando os recursos dispendidos e o nível de precisão dos resultados que se iriam obter, optou-se pela sua identificação recorrendo a um grupo de trabalho.

Foi constituído assim um grupo de seis Técnicos de Emprego que trabalham no Centro de Emprego, pois são eles que estão directamente envolvidos no processo prático de prestação do serviço onde serão definidos os requisitos primários e secundários de qualidade. Cada técnico identificou os seus requisitos de qualidade que considera mais importantes e registou-os individualmente num pequeno cartão que foi posicionado numa mesa de forma completamente aleatória juntamente com os outros. Para que não existisse duplicação, foi feita uma triagem onde são eliminados requisitos com o mesmo significado.

2.3. Diagrama de Afinidades

Este diagrama permitiu agrupar de uma forma estruturada os dados recolhidos, criando *clusters* onde os seus elementos partilham características comuns. Os agrupamentos permitem compreender e retirar informação da mesma forma que um gráfico de barras transforma inúmeros dados em informação legível. Aplicando esta ferramenta aos requisitos da qualidade, estes são expressos no mesmo nível de detalhe e ao mesmo tempo é possível identificar quais os requisitos em falta que, embora implícitos, não foram mencionados. Inicia-se o processo de criação de afinidades. É um exercício mental bastante simples onde o grupo responde à questão “Quais são os requisitos que são iguais e quais os diferentes?”, agrupando os cartões.

Todos os elementos do grupo começam ao mesmo tempo, agrupando de forma rápida dois requisitos da qualidade que julguem ter algo de semelhante. Se algum membro encontrar um requisito que julgue não pertencer a um determinado grupo pode movê-lo para outro. Esta operação é repetida até todos os requisitos estarem integrados em grupos. Neste processo é possível que existam requisitos, que isoladamente, constituam eles mesmo um grupo, o que posteriormente também se veio a verificar.

Depois dos grupos definidos, é altura de atribuir um título a cada grupo. O conjunto dos grupos de afinidade formados, dá origem ao nível primário dos requisitos. É necessário nesta fase ter em atenção que o título de cada grupo deve ser, também ele, um requisito de qualidade, mas com um maior nível de abstracção que de uma forma sucinta, resuma o sentido dos seus elementos constituintes. Neste passo é necessário verificar os níveis de abstracção dos requisitos que constituem os grupos e os respectivos títulos, devendo cada um deles deve ser constituído no mínimo por duas palavras.

Este “*brainstorming*”, conjuntamente com o Diagrama de Afinidades, permitiu não só identificar requisitos, como também criar uma estrutura organizativa das ideias. Os títulos dos grupos não devem conter nenhuma apreciação positiva ou negativa que os qualifiquem. Para os validar, a equipa elaborou a seguinte pergunta em relação a cada um deles: “Se este é o título do grupo, então que elementos em falta devem ser

incluídos?”. Ao estabelecer-se a relação entre o serviço e o Diagrama de Afinidades é necessário ainda responder à pergunta: “Considerando todos os aspectos do serviço, existe algum que não é representado pelos títulos dos grupos?”.

Ainda de acordo com o Modelo de Kano (Hepler e Mazur, 2006), os requisitos esperados do serviço não devem ser tidos em conta na construção do diagrama pois devem ser satisfeitos aquando da prestação do próprio serviço. Segundo Terninko (1997), para que uma matriz de questões emparelhadas (o passo seguinte) venha a ser perceptível e revele informação importante, deve-se obter entre 20 e 30 requisitos da qualidade no nível secundário e não deverá existir mais de nove requisitos em cada nível primário.

2.4. Analytic Hierarchy Process (AHP)

Depois de ter identificado os grupos de requisitos, foi necessário quantificar a sua importância em cada nível, pois nem todos os níveis apresentam a mesma. Este procedimento é fundamental para se obterem as importâncias relativas de cada grupo de requisitos. Thomas L. Saaty, segundo Terninko (1997), desenvolveu o ***Analytic Hierarchy Process*** na década de setenta para poder definir os pesos relativos de conceitos, produtos, opiniões e outros itens, ou seja, basicamente uma ferramenta auxiliar para a tomada de decisões complexas. Xie *et al.* (2003:179) define este processo como: “Uma técnica de decisão multi-critério especialmente vocacionada para avaliar alternativas multi-atributo complexas onde estejam envolvidos critérios subjectivos e intangíveis.” A utilização deste processo na Construção da Casa da Qualidade pretende, segundo Andronikidis *et al.* (2009), determinar a intensidade da relação entre os requisitos do consumidor e as funcionalidades do serviço. Segundo estes autores, a vantagem deste processo é levar em linha de conta os atributos que à partida estão dissimulados na Voz do Consumidor e que de outra forma não seriam apreciados. O processo permite também conjugar opiniões qualitativas com dados e critérios quantitativos.

Este processo baseia-se numa matriz onde os elementos são emparelhadas e comparados entre si quantitativamente em relação às suas importâncias, através da atribuição de valores entre 1 e 9. Esta escala de números absolutos já foi na prática validada por outros

autores através de experiências na área das tomadas de decisão. Foi provado que a escala evidencia as preferências individuais respeitando os atributos quantitativos e qualitativos, melhor do que qualquer outra escala. (Saaty citado em Kumar *et al.*, 2009).

Cada valor da escala apresenta assim a seguinte descrição:

- 1 – Importância igual: a coluna e a linha têm a mesma importância;
- 3 – Importância moderada: a experiência indica que a linha tem um pouco mais importância que a coluna;
- 5 – Importância forte: a experiência indica que a linha tem muito mais de importância que a coluna;
- 7 – Importância muito forte: a linha é fortemente favorecida e o seu domínio é demonstrado na prática;
- 9 – Importância extrema: as evidências favorecem na medida em que a sua importância é inquestionável;
- 2, 4, 6 e 8 – Valores intermédios;

Elementos distintos e incomensuráveis podem ser assim comparados entre si de maneira racional e consistente. O processo tem como resultado a obtenção dos pesos relativos desses mesmos elementos.

2.5. A Voz do Consumidor e a importância dos Requisitos da Qualidade

Depois de termos obtido a importância relativa dada pelo grupo de trabalho, transformamos os valores obtidos para a escala de 1 a 5 utilizando uma regra de proporcionalidade, sendo esta também uma escala possível de utilizar, tal como referido por Terninko (1997). Apesar da importância dos requisitos secundários vir a ser dada pelos técnicos constituintes do grupo de trabalho, é impreterível obter a opinião daqueles que efectivamente usufruem do serviço, as empresas. Devido ao facto de esta metodologia basear-se na Voz do Consumidor é, de certa forma, imperativo recolher informações provenientes dos próprios consumidores.

Esta acção concretiza-se através de um inquérito feito às empresas que usufruíram em algum momento do serviço, solicitando-se que atribuam graus de importância e classifiquem cada requisito utilizando a escala de 1 a 5. Na escala, os valores assumem os seguintes significados:

- 1 – Sem nenhuma importância;
- 2 – Pouco importante;
- 3 – Importante;
- 4 – Muito importante;
- 5 – Extremamente importante.

A escala foi adaptada de modo a que estivesse em consonância com a prestação de um serviço, ao contrário da escala descrita por Terninko (1997), que apontava para a avaliação de um produto. No mesmo questionário foi também solicitado que, de acordo com a experiência já vivida, a empresa classificasse cada requisito do serviço, tendo em conta a performance de prestação do Centro de Emprego, utilizando novamente uma escala de 1 a 5. Agora os valores assumem outro significado uma vez que se trata de uma escala de classificação:

- 1 – Desempenho mau;
- 2 – Desempenho insuficiente;
- 3 – Desempenho normal;
- 4 – Desempenho bom;
- 5 – Desempenho excelente.

Foram inquiridas duzentas e vinte e cinco empresas agrupadas numa base de dados, que fazem parte de um universo constituído pelo conjunto de todas as empresas que já usufruíram do serviço prestado pelo Centro de Emprego. Não foi no entanto possível quantificar a globalidade desse universo. Esta base de dados foi fornecida pelo IIEFP, sendo por isso uma amostra por conveniência que não permite fazer inferência estatística em relação aos dados obtidos. O critério para a sua selecção foi a sua localização geográfica, pelo que se optou pelas empresas localizadas nos concelhos da área de intervenção do Centro de Emprego, ou seja, os concelhos de Vila Real de St.º António, Tavira, Castro Marim e Alcoutim.

O inquérito traduziu-se num questionário bastante simples (Apêndice 1), reportando-se apenas aos requisitos da qualidade e não incluindo, por exemplo, recolha de dados

psicográficos. As empresas foram contactadas por e-mail e a recolha dos dados foi feita recorrendo-se à ferramenta informática Google Docs. A recolha não visa o tratamento estatístico dos dados, servindo apenas como meio auxiliar de *input* para a construção a Casa da Qualidade.

Os dados obtidos permitem-nos, depois de serem transformados os valores em médias de cada requisito, determinar em cada um a sua importância em percentagem e, conseqüentemente, a importância relativa. De referir que a importância relativa vai continuar a ser calculada com base nos valores dos requisitos de nível primário. Estes valores permitem-nos agora comparar as importâncias entre os vários requisitos de qualidade e comparar a importância atribuída pelo grupo de trabalho e pelas empresas inquiridas.

2.6. Tabela de Planeamento de Qualidade (Avaliação Competitiva)

Nesta tabela vamos ter como *input* apenas os valores de importância relativa da tabela anterior. A tabela é composta não só por informação relativa aos requisitos da qualidade identificados no serviço estudado, mas também por informação de serviços considerados concorrentes. A sua análise permite identificar uma base de discussão e um conjunto sumário dos aspectos onde a organização deve apostar, nomeadamente através da determinação da Importância Composta dos requisitos. Os dados, se estivessemos a tratar de serviços prestados por empresas, seriam fornecidos normalmente pelos respectivos departamentos de Marketing que dispõe de estudos de mercado, ou, em alternativa, através de inquéritos os utentes.

No caso do IEFP, considerámos que o serviço prestado tem características específicas, conforme já mencionado anteriormente, enquadrando-se no conjunto de serviços públicos prestados pelo Estado. Apesar desta classificação, considerámos para este estudo que o serviço prestado em geral pelas Empresas de Trabalho Temporário (ETT) e recursos humanos é em certa medida um serviço concorrente. Podemos considerar essa concorrência indirecta na medida em que não existe nenhuma delegação deste tipo de empresas na área de intervenção do Centro de Emprego. Apesar da dificuldade em

recolher informação, alguns serviços são prestados por este tipo de empresas nos concelhos servidos pelo Centro de Emprego de Vila Real de Santo António.

Considerou-se as ETT como o principal concorrente do serviço estudado, optando-se por não discriminar as empresas, até porque não estão disponíveis dados que permitam identificar as que prestam serviços nestes concelhos. Assim para ao estudo foram consideradas todas as ETT a operar em território nacional como um único concorrente global, embora indirecto.

Para a obtenção da classificação dos requisitos da concorrência, seria necessário e lógico que os utilizadores desses serviços fossem inquiridos. No entanto era impossível determinar quais as empresas clientes que recorreram aos serviços das ETT na área geográfica do Centro de Emprego e se por ventura, simultaneamente recorrem aos serviços do Centro de Emprego. Optou-se assim por inquirir directamente as ETT e questioná-las sobre a classificação de cada requisito de qualidade, tendo em conta o feedback que estas obtêm dos seus clientes.

Os dados recolhidos provêm de uma auto-avaliação realizada de acordo com a percepção que as ETT têm sobre a opinião dos seus clientes. Devido ao facto de estarmos perante auto-avaliações, a sua comparação com os dados obtidos pelas empresas que recorrem ao Centro de Emprego, é em certa forma relativa. Apesar de estarmos perante a mesma escala de requisitos classificados, vamos ter em atenção na análise, a relativização dos dados quando nos referimos à concorrência.

Para a obtenção destes dados foram inquiridas por amostra 158 ETT através de e-mail, utilizando-se mais uma vez a ferramenta informática Google Docs, tendo como universo a totalidade das ETT a operar em Portugal (Apêndice 2). A amostra foi extraída através de contactos de e-mail de ETT portuguesas, obtidos através dos motores de busca na internet. Mais uma vez, e devido ao método de selecção não ser aleatório, estamos perante uma amostra por conveniência onde não foi possível fazer inferência estatística com os resultados obtidos. Este inquérito incidiu apenas na classificação dos requisitos não tendo como objectivo o tratamento intensivo dos dados em termos estatísticos.

Na tabela, os dados estão organizados para que na última coluna seja possível calcular-se a Importância Composta de cada requisito. Este valor é importante pois é obtido através

da confrontação dos dados provenientes dos concorrentes (ETT) com as importâncias relativas já obtidas das empresas clientes. Para o seu cálculo é necessário no entanto determinar diversas variáveis intermédias:

- “**Valores a Atingir**” são enumerados para cada requisito e são influenciados pela performance da organização face aos competidores e pela importância atribuída pelos utentes do serviço. É necessário ter em conta também o plano estratégico do IEFP em termos de organização interna, tal como o dos concorrentes, embora destes não tenhamos dados disponíveis. Para definir este parâmetro utilizamos uma escala de cinco pontos onde “1” é o valor menos importante e “5” o mais importante. Para atingirmos um grau de precisão mais elevado apresentamos os valores com duas casas decimais.
- “**Rácio de Melhoramento**” confronta os valores a atingir com os valores alcançados pelo serviço em estudo. Este valor não é mais que quociente do valor a atingir pela avaliação da concorrência das ETT, sendo depois o resultado arredondado às décimas.
- “**Pontos Distintivos**” são os aspectos particulares do serviço que permitem diferenciá-lo dos restantes serviços concorrentes. Estudos de marketing indicam que tentar melhorar todos os aspectos de um produto ou serviço não constitui uma boa estratégia para conseguir aumentar quota de mercado. Assim, as equipas de marketing centram a sua actividade em melhorar apenas alguns pontos que permitam ao produto ou serviço evidenciar-se perante a concorrência. Estes encontram-se já pré-estabelecidos, e são três: 1.5, 1.2 e 1.0. O valor mais alto está reservado para classificar o requisito de qualidade do serviço que se distingue claramente da concorrência. O requisito que apresente este valor fará certamente parte da campanha que irá promover o serviço. 1.2 é o valor que está reservado para os requisitos que, embora sejam importantes o serviço satisfazer, não são considerados críticos. O valor 1.0 é para os restantes requisitos. Devido ao facto das organizações não disporem de meios suficientes para melhorar todos os requisitos, Akao mencionado em Terninko (1997), sugere que só existam, como forma de optimização, três requisitos com valor superior a 1.0. Estes três Pontos Distintivos conjugados dão ênfase ao impacto destes requisitos da qualidade, permitindo diferenciar os requisitos mais críticos dos restantes. Seguindo a perspectiva de marketing, vamos incidir a aplicação do valor mais elevado sobre

os requisitos da qualidade considerado mais importante pelas empresas clientes do serviço – o grupo primário “Apresentar candidatos com o perfil pretendido”.

- A “**Importância Composta**“, no final, a importância de cada requisito da qualidade depois dos valores obtidos serem ponderados com os indicadores atrás descritos.

2.7. Medidas de Desempenho

Até agora debruçamo-nos sobre a informação relacionada com a qualidade exigida pela empresa cliente através da importância e classificação dada aos diversos requisitos. No entanto esta linguagem é abstracta e pouco específica quando se pretende desenhar e conceptualizar um serviço. Segundo Jagdev *et al.* (1997:360) a quantificação de dados em qualquer estudo é essencial pois parte do princípio: “... se não o consegues quantificar, então não o consegues melhorar”.

Numa organização são utilizadas várias medidas de desempenho ou indicadores, cada uma delas ajustada ao processo que se está a quantificar. Muitas das vezes as acções de gestão das organizações são baseadas na performance demonstrada nestas medidas. Numa sociedade onde o lucro é o objectivo primordial das empresas, as medidas de gestão tomadas acabam por ser essencialmente de carácter financeiro, sendo as decisões tomadas com base no impacto por elas causado. Mas, hoje em dia, muitas medidas já se debruçam sobre áreas relacionadas com a satisfação dos clientes. Questões como a qualidade e a satisfação dos clientes foram ganhando importância nos últimos anos, ao mesmo tempo que a metodologia QFD tem procurado na sua implementação identificar não só medidas próximas dos requisitos dos clientes, como também identificar possíveis conflitos que se possam gerar entre elas.

Quantificar o desempenho é essencial para avaliar alternativas e conceptualizar métodos que venham a contribuir para a satisfação do consumidor. O conjunto destas medidas revela-nos a performance que o serviço ou produto em estudo tem no momento e quais os valores ideais que se pretendem alcançar. Uma medida de desempenho é uma medida técnica que avalia a performance de um requisito da qualidade, de uma forma objectiva e quantificável. Na Casa da Qualidade esta tabela corresponde aos “Como”, ou seja, como

se vão alcançar os requisitos da qualidade. Segundo Pires (1999:161) “Trata-se pois de identificar *como* é que os requisitos do consumidor vão ser satisfeitos a nível do projecto e *como* vão ser verificados no produto final.”

Palavras como rápido, caro, eficiente, e outros adjectivos de carácter subjectivo devem ser transformados em características técnicas específicas de forma a poderem ser quantificados. No caso de estarmos perante produtos físicos podemos efectuar testes e medições para quantificarmos os seus aspectos, seguindo um referencial de características e normas ao qual o produto deve responder para alcançar o padrão de qualidade definido. Em relação a serviços, a quantificação das características é comparativamente mais difícil pois estas são genericamente mais subjectivas e sujeitas a uma apreciação qualitativa, optando-se assim por quantificar de algum modo todos os aspectos relacionados com a sua prestação.

2.8. Matriz de Relação

A relação entre os requisitos e as medidas de desempenho são fundamentais para a transformação das exigências dos utilizadores (Voz do Consumidor) em aspectos técnicos no desenho da concepção do serviço. Para que se estabeleça uma relação correcta deve o grupo de trabalho questionar-se sobre o seguinte: “Se soubermos o valor da medida de desempenho X, de que forma podemos prever a satisfação do consumidor com a capacidade que o serviço tem de satisfazer o requisito de qualidade Y?”





John Terninko (1997) sugere que se adopte um código visual para que seja possível representar as relações entre os requisitos e as medidas de desempenho:

- - forte relacionamento que corresponde ao valor 9;
- ◐ - médio relacionamento que corresponde ao valor 3;
- - fraco relacionamento que corresponde ao valor 1;
- - não se estabelece nenhuma relação.

Estes símbolos têm como função melhorar a percepção visual da matriz onde, por regra, um requisito tem pelo menos uma relação com uma medida de desempenho. Os valores 9, 3 e 1 vão enfatizar as medidas de desempenho mais importantes, não sendo utilizados valores intermédios, como será possível constatar no cálculo da importância relativa. Os símbolos, representados pelos valores atrás descritos, são utilizados não só quando se estabelecem relações positivas entre os requisitos e as medidas de desempenho, mas também nas relações negativas. Uma relação positiva produz mais satisfação para o consumidor quando a medida de desempenho aumenta o seu valor, enquanto numa relação negativa a satisfação diminui apesar do acréscimo da medida de desempenho.

2.9. Tabela de Planeamento do Serviço

Tendo por base a Tabela de Planeamento da Qualidade foi necessário calcular a importância ponderada de cada uma das medidas de desempenho, pois nem todas têm a mesma importância na prestação do serviço. Os dados aqui elencados permitem avaliar a performance da organização. Para este cálculo partimos dos valores numéricos da escala da Matriz das Relações. A importância ponderada de cada medida de desempenho é alcançada calculando o somatório dos produtos da intensidade das relações em cada célula e a sua Importância Composta.

Nesta tabela existem ainda os símbolos  e  na parte superior de todas as medidas de desempenho. Segundo Terninko (1997) a empresa Ford Motor Company descobriu que a utilização destas setas ajuda a identificar mais claramente a direcção da melhoria da performance. Nas medidas onde a quantificação seja formada por “Verifica/Não Verifica”, a seta  indica o Verifica e  indica o Não Verifica. Com estes dados é também possível fazer a validação da consistência das relações técnica e competitiva. Esta validação permite comparar a ordem de importância das várias medidas de desempenho com a ordem de importância de cada requisito de qualidade verificado pela concorrência. Dever-se-á verificar a mesma ordem, ou caso contrário, significa que o método escolhido para quantificar a medida de desempenho não vai ao encontro dos requisitos reais de qualidade manifestados pelo consumidor.

2.10. *Valores Alvos*

Num projecto onde se pretende redesenhar a concepção e forma de prestação de um serviço, deve-se ter em conta as implicações dos conflitos entre as medidas de desempenho. Estes conflitos acabam por forçar os autores da remodelação ou concepção do serviço ou produto, a competir pelos valores alvos dessas medidas. Os valores são definidos e hierarquizados com base no desempenho das medidas e definem-se como valores a atingir para o seu melhoramento. Neste processo Terninko (1997) defende que se deve também ter em conta os seguintes aspectos:

- A importância de cada medida de performance (calculada anteriormente);
- A forma como a organização se compara com a concorrência, que no nosso caso não temos valores disponíveis nem existe concorrência directa;
- A forma com a medida de performance está ou não relacionada com a imagem corporativa da organização;
- As valências técnicas mais importantes da organização;
- Identificação e quantificação dos recursos disponíveis;
- A forma como a organização encara os progressos da concorrência.

Nesta fase, os valores alvos são ponderados comparando os valores obtidos no serviço em estudo com os valores obtidos pela concorrência nas mesmas medidas de desempenho. Para se determinarem valores alvo em algumas medidas, é necessário encontrar valores intermédios pois podem existir valores acima ou abaixo dos valores de referência. Um dos principais objectivos da definição dos valores alvo consiste em torná-los numa ferramenta que possa auxiliar a decidir qual o projecto que se pretende implementar. No entanto, para que este processo seja eficaz e esteja em consonância com os dados obtidos, **dever-se-á determinar qual a medida de performance mais importante de acordo com a sua percentagem de importância**, daí a existência da linha de Hierarquia de Importância.

Podemos identificar as medidas de desempenho mais importantes, mas nem sempre o seu processo de melhoria a nível técnico é igual. Com o objectivo de atingir os valores

alvo, criou-se uma escala de cinco pontos a atribuir a cada medida que corresponde ao nível de dificuldade para alcançar esse mesmo objectivo. O valor “1” corresponde a pouca dificuldade de execução e normalmente poderá apenas implicar uma pequena alteração de procedimentos, enquanto o valor “5” corresponde a uma dificuldade extrema em alterar os procedimentos para atingir o objectivo. Normalmente estas dificuldades extremas advêm da situação em que o prestador do serviço não tem um controlo directo sobre os factores que potenciam e levam a medida de desempenho a atingir o valor alvo definido. São normalmente factores de ordem externa relativamente aos quais o Centro de Emprego não exerce influência directa e, como tal, tem dificuldade em alterar.

No caso de se tratar de produtos manufacturados seria ainda possível acrescentar uma linha com a capacidade de produção máxima existente em cada medida de desempenho. No caso deste serviço, onde os recursos humanos são escassos e onde existe uma marcada sazonalidade, não nos é possível determinar qual a capacidade instalada para cada medida, pelo que o estudo não considera estes valores, omitindo assim a linha. Por fim, temos a Selecção que nos indica quais os projectos e as acções que estão a ser desenvolvidas ou que foram seleccionados para implementação futura, marcadas para esse efeito com o símbolo ✓. Onde não existe qualquer intervenção planeada é colocado idem ✕.

2.11. Matriz de Correlações

Para se proceder ao melhoramento da concepção dos serviços, o modelo prevê a avaliação das medidas de desempenho. Porém, podem surgir conflitos entre essas medidas devido ao facto de algumas serem contraditórias. O “telhado” da Casa da Qualidade vem documentar as correlações positivas e negativas entre as medidas de desempenho, através de um quadro com células que comparam as várias medidas e que ajudam a estabelecer a relação com os valores alvo. Em caso de existir um impacto negativo ou fortemente negativo entre medidas de desempenho, o processo de *design* do serviço deverá estar assegurado, mas apenas se o impacto negativo for retirado desse processo. Assim, a identificação destas correlações é fundamental para proceder a acções

de melhoria, principalmente quando a dificuldade de concretização técnica de um requisito for elevada.

No entanto, esta regra às vezes é difícil de aplicar na prática, pois a existência de conflitos entre as medidas são problemas normalmente de aspecto físico, sendo muitas vezes resolvidos segundo o critério adoptado da equipa de concepção. A identificação dos conflitos está espelhada no “telhado” da Casa da Qualidade. Estas correlações podem ser estabelecidas com a experiência acumulada, embora quando existam em grande número, poderá ser necessário estudar mais aprofundadamente as relações entre as medidas de desempenho e os requisitos da qualidade. Mais uma vez, e tal como na matriz de relações, vamos utilizar uma simbologia para determinar o tipo de correlação estabelecida:

- - Fortemente positiva;
- - Positiva;
- × - Negativa;
- ✘ - Fortemente negativa;
- - Nenhuma correlação estabelecida

Para se determinar o tipo de correlação deve-se colocar a seguinte questão de cada vez que se comparam duas medidas de desempenho: “Será que melhorando uma medida, esta causa a deterioração ou o aumento na outra medida que estamos a comparar?”. Se é verificada uma deterioração, então estamos perante um conflito de medidas, logo estabelece-se uma relação negativa. Pelo contrário, se verificarmos um aumento da outra medida, verifica-se a existência de uma relação positiva. Os diferentes níveis de interacção positiva ou negativa, conforme a sua intensidade são classificados de acordo com a escala anterior.

Assim, a Casa da Qualidade é o conjunto de todas estas tabelas relacionadas entre si. Para se elaborar uma análise correcta e global deve-se ter fundamentalmente em atenção a forma como os requisitos de qualidade se relacionam com as medidas de desempenho, tal como descrito no capítulo seguinte.

CAPÍTULO 3 - APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Aplicando os conceitos e o processo descrito no capítulo anterior, apresentam-se agora os resultados obtidos no estudo empírico. Nos quadros seguintes são analisados os dados mais relevantes e os resultados extremos. No final apresenta-se uma análise global da Casa da Qualidade onde estão incorporados os dados já revistos nos seus diferentes contextos. Nesta fase do estudo existem dados recolhidos directamente do grupo de trabalho, mas também provenientes dos serviços concorrentes e das empresas clientes do serviço. De referir ainda que a apresentação de dados segue a estrutura do processo descrita na metodologia.

3.1. Requisitos de qualidade

A obtenção destes resultados resulta da informação recolhida no grupo de trabalho. Depois desta triagem realizada, foram identificados os seguintes requisitos:

- Perfis de candidatos adequados às regalias oferecidas;
- Boas qualificações do candidato para trabalhar por baixos salários;
- Apresentarem só pessoas com interesse e disponibilidade para a oferta;
- Enviarem candidatos com maior disponibilidade horária;
- Enviarem candidatos com mais formação;
- Enviarem candidatos com mais experiência;
- Enviarem candidatos com residência próxima do local de trabalho;
- Apresentar um mínimo de candidatos adequados à oferta para que não haja; um desperdício de tempo útil por parte da minha empresa;
- Possibilidade de ter uma lista de profissionais na área pretendida;
- Boa difusão da oferta de emprego;

- A comunicação das ofertas de emprego aos Centros de Emprego devia ser obrigatória;
- Acompanhamento por parte do Centro de Emprego do utente colocado;
- Acompanhamento durante o período experimental do utente;
- Acompanhamento após a contratação do utente;
- Pretendo candidatos de acordo com a caracterização do posto de trabalho;
- A selecção de candidatos deve ser feita apenas uma vez;
- Processo de ajustamento de candidatos a ofertas de emprego mais eficaz;
- Atendimento personalizado;
- Menos Burocracia no processo;
- Rapidez no atendimento;
- Resposta rápida e eficiente às necessidades;
- Rapidez no envio dos utentes às empresas;
- Maior rapidez de resposta do Centro de Emprego;
- Possibilidade de restringir idades nas ofertas de emprego;
- Possibilidade de restringir género nas ofertas de emprego;
- Possibilidade de restringir género e idade nas ofertas de emprego;
- Exigência e responsabilidade para com a empresa.

Depois de se elaborar o Diagrama de Afinidades temos agora a seguintes estrutura:

Tabela 3.1 – Diagrama de Afinidades

<i>Nível primário</i>	<i>Nível secundário</i>
Adequação do perfil à oferta	Perfis de candidatos adequados às regalias oferecidas
	Boas qualificações do candidato para trabalhar por baixos salários
	Apresentarem só pessoas com interesse e disponibilidade para a oferta
	Enviarem candidatos com maior disponibilidade horária
	Enviarem candidatos com mais formação
	Enviarem candidatos com mais experiência
	Enviarem candidatos com residência próxima do local de trabalho
	Apresentar um mínimo de candidatos adequados à oferta para que não haja um desperdício de tempo útil por parte da minha empresa

(continuação)

<i>Nível primário</i>	<i>Nível secundário</i>
Escolha directa na oferta	Possibilidade de ter uma lista de profissionais na área pretendida
	Boa difusão da oferta de emprego
	A comunicação das ofertas de emprego aos Centros de Emprego devia ser obrigatória
Acompanhamento pós-contratação	Acompanhamento por parte do Centro de Emprego do utente colocado
	Acompanhamento durante o período experimental do utente
	Acompanhamento após a contratação do utente
Apresentar candidatos com o perfil pretendido	Pretendo candidatos de acordo com a caracterização do posto de trabalho
	A selecção de candidatos deve ser feita apenas uma vez
	Processo de ajustamento de candidatos a ofertas de emprego mais eficaz
Rapidez no processo de colocação	Atendimento personalizado
	Menos Burocracia no processo
	Rapidez no atendimento
	Resposta rápida e eficiente às necessidades
	Rapidez no envio dos utentes às empresas
Existência de discriminação	Maior rapidez de resposta do Centro de Emprego
	Possibilidade de restringir idades nas ofertas de emprego
	Possibilidade de restringir género nas ofertas de emprego
Co-responsabilização	Possibilidade de restringir género e idade nas ofertas de emprego
	Exigência e responsabilidade para com a empresa

Verifica-se que neste diagrama existem sete requisitos da qualidade exigida no nível primário e vinte e sete no nível secundário, pelo que está dentro dos valores estabelecidos por Terninko (1997) no capítulo da Metodologia.

Dos requisitos obtidos, verifica-se que alguns podem considerar-se repetidos em termos do conceito base que está por detrás da sua concepção. Esta situação verifica-se sobretudo no grupo primário da “Existência de Discriminação” onde o conceito base de um requisito secundário engloba os outros dois do conjunto. No entanto optou-se por manter todos os requisitos que tiveram origem no grupo de trabalho para se evitar distorcer o estudo em causa.

3.2. Determinação da importância dos Requisitos Primários

A matriz das questões emparelhadas pretende assim fazer a comparação entre todos os requisitos entre si, sendo os valores obtidos resultado da reflexão do grupo de trabalho. Para os requisitos primários apresenta-se a seguinte matriz:

Tabela 3.2 – Questões Emparelhadas

Requisitos	Adequação do perfil à oferta	Escolha directa na oferta	Acompanhamento pós-contratação	Apresentar candidatos com o perfil pretendido	Rapidez no processo de colocação	Existência de discriminação	Co-responsabilização
Adequação do perfil à oferta	1,00	7,00	6,00	5,00	5,00	8,00	9,00
Escolha directa na oferta		1,00	5,00			5,00	4,00
Acompanhamento pós-contratação			1,00				6,00
Apresentar candidatos com o perfil pretendido		9,00	7,00	1,00	5,00	9,00	2,00
Rapidez no processo de colocação		8,00	9,00		1,00	8,00	6,00
Existência de discriminação			7,00			1,00	4,00
Co-responsabilização							1,00

Depois de normalizada através dos cálculos efectuados nas células vazias, a matriz passa assim a comparar os requisitos, agora já segundo o *Analytic Hierarchy Process*:

Tabela 3.3 – Questões Emparelhadas com a importância de cada requisito

Requisitos	Adequação do perfil à oferta	Escolha directa na oferta	Acompanhamento pós-contratação	Apresentar candidatos com o perfil pretendido	Rapidez no processo de colocação	Existência de discriminação	Co-responsabilização	Total	Importância (valor relativo)
Adequação do perfil à oferta	1,00	7,00	6,00	5,00	5,00	8,00	9,00	41,00	28,33%
Escolha directa na oferta	0,14	1,00	5,00	0,11	0,13	5,00	4,00	15,38	10,62%
Acompanhamento pós-contratação	0,17	0,20	1,00	0,14	0,11	0,14	6,00	7,76	5,36%
Apresentar candidatos com o perfil pretendido	0,20	9,00	7,00	1,00	5,00	9,00	2,00	33,20	22,94%
Rapidez no processo de colocação	0,20	8,00	9,00	0,20	1,00	8,00	6,00	32,40	22,38%
Existência de discriminação	0,13	0,20	7,00	0,11	0,13	1,00	4,00	12,56	8,68%
Co-responsabilização	0,11	0,25	0,17	0,50	0,17	0,25	1,00	2,44	1,69%
								145	100,00%

Na penúltima coluna é calculado o total da importância por linha, seguido pelo cálculo da sua importância relativa na última coluna. Verifica-se assim que no nível primário, o requisito de qualidade mais importante é “Adequação do perfil à oferta” e o de menor importância a “Co-responsabilização”.

No entanto, de forma a simplificar este trabalho, não se utilizou o AHP para calcular as importâncias relativas nos requisitos de nível secundário, em termos da aplicação da matriz de questões emparelhadas. Solicitou-se ao grupo de trabalho que atribuísse percentagens directamente a cada um dos requisitos da qualidade no nível secundário de forma a hierarquizar as suas importâncias. Estas percentagens totalizam 100% em cada grupo do nível primário.

Torna-se necessário agora calcular a importância relativa global de cada requisito de qualidade secundário para se identificar a sua importância no conjunto geral de requisitos. Para se proceder a este cálculo, multiplicou-se a percentagem de cada requisito primário pela percentagem de cada secundário. Depois de efectuados os cálculos nas matrizes, a tabela dos requisitos da qualidade apresenta os seguintes níveis de importância:

Tabela 3.4 – Importâncias atribuídas pelo Grupo de Trabalho

Requisitos de qualidade			
Nível primário	Nível secundário	Importância % GT	Importância Relativa GT
Adequação do perfil à oferta (28,33%)	Perfis de candidatos adequados às regalias oferecidas	10%	3
	Boas qualificações do candidato para trabalhar por baixos salários	10%	3
	Apresentarem só pessoas com interesse e disponibilidade para a oferta	10%	3
	Enviarem candidatos com maior disponibilidade horária	10%	3
	Enviarem candidatos com mais formação	10%	3
	Enviarem candidatos com mais experiência	10%	3
	Enviarem candidatos com residência próxima do local de trabalho	10%	3
	Apresentar um mínimo de candidatos adequados à oferta para que não haja um desperdício de tempo útil por parte da minha empresa	30%	8
Escolha directa na oferta (10,62%)	Possibilidade de ter uma lista de profissionais na área pretendida	50%	5
	Boa difusão da oferta de emprego	40%	4
	A comunicação das ofertas de emprego aos Centros de Emprego devia ser obrigatória	10%	1
Acompanhamento pós-contratação (5,36%)	Acompanhamento por parte do Centro de Emprego do utente colocado	33%	2
	Acompanhamento durante o período experimental do utente	33%	2
	Acompanhamento após a contratação do utente	34%	2
Apresentar candidatos com o perfil pretendido (22,94%)	Pretendo candidatos de acordo com a caracterização do posto de trabalho	50%	11
	A selecção de candidatos deve ser feita apenas uma vez	25%	6
	Processo de ajustamento de candidatos a ofertas de emprego mais eficaz	25%	6
Rapidez no processo de colocação (22,38%)	Atendimento personalizado	25%	6
	Menos Burocracia no processo	25%	6
	Rapidez no atendimento	10%	2
	Resposta rápida e eficiente às necessidades	10%	2
	Rapidez no envio dos utentes às empresas	10%	2
Existência de discriminação (8,68%)	Maior rapidez de resposta do Centro de Emprego	20%	4
	Possibilidade de restringir idades nas ofertas de emprego	25%	2
	Possibilidade de restringir género nas ofertas de emprego	25%	2
Co-responsabilização (1,69%)	Possibilidade de restringir género e idade nas ofertas de emprego	50%	4
	Exigência e responsabilidade para com a empresa	100%	2
Importância Ponderada			100

Utilizando esta estrutura de cálculo é possível verificar a importância de cada requisito secundário dentro do conjunto primário a que pertence.

3.3. Recolha de dados junto das empresas

Visto a metodologia QFD dar primazia à “Voz do Consumidor”, utilizámos os dados obtidos no inquérito, nomeadamente as importâncias atribuídas pelas empresas clientes, como base para a construção da Casa. No entanto salienta-se o facto de apenas terem respondido doze empresas. Foi calculada também a importância em percentagem e a importância relativa de acordo com o que já tinha sido efectuado nos dados provenientes do grupo de trabalho. Na tabela abaixo é assim possível fazer a análise comparativa entre a importância de cada requisito atribuída pelo grupo de trabalho e dada pelas empresas clientes (entidades).

Tabela 3.5 – Comparação das importâncias atribuídas

Requisitos de qualidade						
Nível primário	Nível secundário	Importância % GT	Importância Relativa GT	Importância (1- 5) Entidades	Importância % Entidades	Importância Relativa Entidades
Adequação do perfil à oferta (28,33%)	Perfis de candidatos adequados às regalias oferecidas	10%	3	3,91	13%	4
	Boas qualificações do candidato para trabalhar por baixos salários	10%	3	3,09	10%	3
	Apresentarem só pessoas com interesse e disponibilidade para a oferta	10%	3	4,18	14%	4
	Enviarem candidatos com maior disponibilidade horária	10%	3	3,73	12%	4
	Enviarem candidatos com mais formação	10%	3	3,55	12%	3
	Enviarem candidatos com mais experiência	10%	3	3,82	13%	4
	Enviarem candidatos com residência próxima do local de trabalho	10%	3	3,73	12%	4
Escolha directa na oferta (10,62%)	Apresentar um mínimo de candidatos adequados à oferta para que não haja um desperdício de tempo útil por parte da minha empresa	30%	8	4,00	13%	4
	Possibilidade de ter uma lista de profissionais na área pretendida	50%	5	4,00	34%	4
	Boa difusão da oferta de emprego	40%	4	4,36	37%	4
Acompanhamento pós contratação (5,36%)	A comunicação das ofertas de emprego aos Centros de Emprego devia ser obrigatória	10%	1	3,55	30%	3
	Acompanhamento por parte do Centro de Emprego do utente colocado	33%	2	3,45	34%	2
	Acompanhamento durante o período experimental do utente	33%	2	3,40	33%	2
Apresentar candidatos com o perfil pretendido (22,94%)	Acompanhamento após a contratação do utente	34%	2	3,40	33%	2
	Pretendo candidatos de acordo com a caracterização do posto de trabalho	50%	11	3,91	35%	8
	A selecção de candidatos deve ser feita apenas uma vez	25%	6	3,45	31%	7
Rapidez no processo de colocação (22,38%)	Processo de ajustamento de candidatos a ofertas de emprego mais eficaz	25%	6	3,82	34%	8
	Atendimento personalizado	25%	6	3,91	15%	3
	Menos Burocracia no processo	25%	6	4,36	17%	4
	Rapidez no atendimento	10%	2	4,36	17%	4
	Resposta rápida e eficiente às necessidades	10%	2	4,30	17%	4
	Rapidez no envio dos utentes às empresas	10%	2	4,45	17%	4
Existência de discriminação (8,68%)	Maior rapidez de resposta do Centro de Emprego	20%	4	4,27	17%	4
	Possibilidade de restringir idades nas ofertas de emprego	25%	2	2,82	36%	3
	Possibilidade de restringir género nas ofertas de emprego	25%	2	2,45	32%	3
Co-responsabilização (1,69%)	Possibilidade de restringir género e idade nas ofertas de emprego	50%	4	2,45	32%	3
	Exigência e responsabilidade para com a empresa	100%	2	3,45	100%	2
Importância Ponderada			100			100

Analisando os valores da tabela, verifica-se em primeiro lugar que o grupo primário de requisitos “Adequação do perfil à oferta” foi considerado o mais importante de acordo com o grupo de trabalho, com uma percentagem de 28,33%. Já em termos de requisitos secundários, comparando a importância dada aos requisitos da qualidade pelo grupo de trabalho e pelo inquérito às empresas, verificam-se algumas diferenças. A maior delas acontece no requisito “Apresentar um mínimo de candidatos adequados à oferta para que não haja um desperdício de tempo útil por parte da minha empresa” que, tem a importância relativa de oito para o grupo de trabalho e de quatro para as empresas.

Outra diferença considerável assinala-se no requisito “Pretendo candidatos de acordo com a caracterização do posto de trabalho” que tem a importância relativa de 11 para o grupo de trabalho, ou seja é o mais importante de todos. Para as empresas regista apenas 8 pontos, que embora seja um dos valores mais elevados, fica equiparado ao “Processo de ajustamento de candidatos a ofertas de emprego mais eficaz”. Já em relação aos outros requisitos os valores de importância relativa são semelhantes, o que revela o bom conhecimento do serviço por parte dos técnicos do IEFP que constituíram o grupo de trabalho.

3.4. Avaliação Competitiva

Depois de termos recolhido dados sobre a actividade da concorrência procedeu-se à análise, construindo a tabela de Planeamento da Qualidade. Os dados inseridos na coluna ETT (concorrência) correspondem aos recolhidos pelo inquérito através da auto-avaliação realizada por estas empresas. Resultaram deste inquérito a obtenção de apenas sete respostas, que apesar de ser uma taxa baixa, o valor de cada requisito resultou da média aritmética das sete respostas dos inquéritos recolhidos.

Tabela 3.6 – Tabela de Planeamento da Qualidade

Requisitos de qualidade		Avaliação das Empresas		% Importância Composta													Importância Comparativa das Avaliações das Empresas										
Nível primário	Nível secundário	Importância Relativa (1-5) Empresas	Serviço prestado pelo IEFP	ETT (concorrência)	Valor a atingir	Rácio de Melhoramento	Pontos Disjuntivos	Importância Composta do Requisito de Qualidade	% Importância Composta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	1	2	3	4	5
Adequação do perfil à oferta (28,33%)	Perfis de candidatos adequados às regalias oferecidas	4	2,82	4,14	4,14	1,47	1,0	5,4	4%																		
	Boas qualificações do candidato para trabalhar por baixos salários	3	2,91	3,14	3,14	1,08	1,0	3,2	2%																		
	Apresentarem só pessoas com interesse e disponibilidade para a oferta	4	3,00	4,14	4,14	1,38	1,0	5,5	4%																		
	Enviarem candidatos com maior disponibilidade horária	4	2,64	3,57	3,57	1,35	1,0	4,8	3%																		
	Enviarem candidatos com mais formação	3	3,00	4,14	4,14	1,38	1,0	4,6	3%																		
	Enviarem candidatos com mais experiência	4	3,09	4,14	4,14	1,34	1,0	4,8	3%																		
	Enviarem candidatos com residência próxima do local de trabalho	4	3,27	3,86	3,86	1,18	1,0	4,1	3%																		
Escolha directa na oferta (10,62%)	Apresentar um mínimo de candidatos adequados à oferta para que não haja um desperdício de tempo útil por parte da minha empresa	4	2,82	4,14	4,14	1,47	1,0	5,6	4%																		
	Possibilidade de ter uma lista de profissionais na área pretendida	4	2,45	4,00	4,00	1,63	1,0	5,8	4%																		
Acompanhamento pós-contratação (5,36%)	Boa difusão da oferta de emprego	4	3,18	4,14	4,14	1,30	1,0	5,1	4%																		
	A comunicação das ofertas de emprego aos Centros de Emprego devia ser obrigatória	3	3,82	3,71	3,82	1,00	1,0	3,2	2%																		
	Acompanhamento por parte do Centro de Emprego do utente colocado	2	2,27	3,57	3,57	1,57	1,0	2,8	2%																		
Apresentar candidatos com o perfil pretendido (22,94%)	Acompanhamento durante o período experimental do utente	2	2,36	3,86	3,86	1,63	1,0	2,9	2%																		
	Acompanhamento após a contratação do utente	2	2,09	3,86	3,86	1,84	1,0	3,3	2%																		
	Pretendo candidatos de acordo com a caracterização do posto de trabalho	8	2,91	4,00	4,00	1,38	1,5	16,5	11%																		
Rapidez no processo de colocação (22,38%)	A selecção de candidatos deve ser feita apenas uma vez	7	3,09	3,71	3,71	1,20	1,2	10,2	7%																		
	Processo de ajustamento de candidatos a ofertas de emprego mais eficaz	8	3,09	4,17	4,17	1,35	1,2	12,7	9%																		
	Atendimento personalizado	3	3,00	4,33	4,33	1,44	1,0	4,9	3%																		
	Menos Burocracia no processo	4	2,91	4,00	4,00	1,38	1,0	5,2	4%																		
	Rapidez no atendimento	4	3,00	4,57	4,57	1,52	1,0	5,8	4%																		
	Resposta rápida e eficiente às necessidades	4	2,82	4,50	4,50	1,60	1,0	6,0	4%																		
Existência de discriminação (8,68%)	Rapidez no envio dos utentes às empresas	4	3,09	4,29	4,29	1,39	1,0	5,4	4%																		
	Maior rapidez de resposta do Centro de Emprego	4	3,09	4,14	4,14	1,34	1,0	5,0	3%																		
	Possibilidade de restringir idades nas ofertas de emprego	3	3,00	3,00	3,00	1,00	1,0	3,2	2%																		
Co-responsabilização (1,69%)	Possibilidade de restringir género nas ofertas de emprego	3	3,00	2,83	3,00	1,00	1,0	2,8	2%																		
	Possibilidade de restringir género e idade nas ofertas de emprego	3	2,80	3,29	3,29	1,17	1,0	3,2	2%																		
	Exigência e responsabilidade para com a empresa	2	3,00	4,14	4,14	1,38	1,0	2,3	2%																		
Satisfação Ponderada			295	395	395	Total		144,3	100,0%																		

Legenda:
■ ETT
■ IEFP
■ Valores coincidentes

Comparando os valores obtidos pelo serviço de ofertas prestado pelo IEFP com o serviço concorrente das ETT, verifica-se que na quase totalidade dos requisitos, estas empresas têm melhor pontuação, apresentando o Centro um desempenho inferior. Este desempenho tem a ver com o facto de o serviço prestado ser em certa medida diferente do prestado pelas ETT, o que resulta da relação de concorrência indirecta, como anteriormente já assumimos. Também a superioridade dos valores obtidos pelas ETT não é alheia ao facto de os dados resultarem de uma auto-avaliação realizada por estas empresas, o que distorce em certa medida os resultados pois existe a tendência para inflacionar os próprios valores em relação à realidade.

A excepção regista-se nos requisitos da qualidade “A comunicação das ofertas de emprego aos Centros de Emprego devia ser obrigatória” e “Possibilidade de restringir género nas ofertas de emprego” por terem um melhor desempenho no IEFP. Em relação à obrigatoriedade de comunicação das ofertas de emprego, esta situação resulta das empresas clientes que recorrem ao serviço das ETT, não recorrem necessariamente ao serviço prestado pelo IEFP. Só no caso de a comunicação de ofertas aos Centros de Emprego ser obrigatória é que se iria alterar a forma de satisfazer as suas necessidades de pessoal. Tendo em conta a sua importância em percentagem, verifica-se que é pouco importante, pois representa apenas 2% da Importância Composta, sendo este um dos valores mais baixos. Toda a comparação dos valores obtidos em cada requisito deve ter em atenção a Importância Composta desse mesmo requisito, pois é fundamental ter em conta a Voz do Consumidor no processo de análise.

A “Possibilidade de restrição de género nas ofertas de emprego” também obtém uma classificação superior no serviço do IEFP revelando-nos que as empresas que a ele recorrem estão mais satisfeitas com o género dos candidatos apresentados do que as empresas que recorrem às ETT. A “Possibilidade de restringir idades nas ofertas de emprego” destaca-se por ter a mesma pontuação no IEFP e nas ETT. Apesar de no IEFP ser possível indicar idades devido à preferência das empresas por certos utentes em determinados postos de trabalho, a pontuação obtida pelo requisito indica-nos que este tem um desempenho normal. Tal facto revela-nos que as empresas estão em certa medida satisfeitas com a média de idades dos utentes enviados pelo Centro de Emprego para a selecção, não sendo esta discriminação um factor menos positivo. Apesar da semelhança

de desempenho, este requisito também apresenta uma baixa percentagem de Importância Composta.

Analisando os rácios de melhoramento, verifica-se que existem valores muito elevados já próximos do valor dois (neste caso o IEFP deve duplicar o esforço para atingir o objectivo) no grupo primário “Acompanhamento pós-contratação”. Será assim muito difícil ao IEFP ultrapassar o desempenho das ETT nestes requisitos, mas não será fundamental, pois a sua importância também é bastante reduzida. Já todos os valores deste rácio apresentam valores superiores a um, pois o desempenho as ETT é maioritariamente melhor que o do IEFP, como já referimos.

Quanto aos Pontos Distintivos, seguimos a sugestão de Akao referido em Terninko (1997), foram atribuídos apenas aos três maiores valores de forma a enfatizar um impacto único nestes requisitos. A escassez de recursos nas organizações leva à impossibilidade de melhorar todos os seus aspectos, o que contribui para especialização naqueles que vão ser os que os distinguem da restante concorrência. No caso do Centro de Emprego, os três Pontos Distintivos escolhidos obedeceram ao critério da maior importância dada pelas empresas clientes do serviço. Assim, os requisitos em que o serviço do IEFP deve apostar e aperfeiçoar, são: “Pretendo candidatos de acordo com a caracterização do posto de trabalho”, “A selecção de candidatos deve ser feita apenas uma vez” e “Processo de ajustamento de candidatos a ofertas de emprego mais eficaz”. Os Rácios de Melhoramento destes requisitos situam-se entre 1,20 e 1,38, sendo, mesmo assim, valores difíceis de ultrapassar em comparação com o desempenho das ETT.

Tendo em conta a Importância Relativa, o Rácio de Melhoramento e os Pontos Distintivos atribuídos, os requisitos de maior Importância Composta são justamente os anteriormente mencionados. Consideramos que são estes os três requisitos da qualidade do serviço onde o Centro de Emprego deverá de apostar futuramente para diferenciar o seu serviço de satisfação de ofertas de emprego e, deste modo, ir ao encontro das necessidades das empresas.

3.5. As Medidas de Desempenho e a construção da Matriz de Relação

Na lógica de prestação de um serviço, utilizamos também dois níveis (primário e secundário) para as medidas de desempenho, tal como já utilizámos na distinção dos requisitos da qualidade, distinguindo claramente entre medidas de desempenho de aspectos físicos e funcionais.

Tabela 3.7 – Medidas de Desempenho

<i>Nível</i>	
Primário	Secundário
	<i>Medidas de Performance</i>
Aspectos Físicos	- Ar Condicionado
	- Sinalética interior
	- Sala de atendimento de entidades
	- Serviço disponível na hora de almoço
	- Meios de contacto com o Centro de Emprego
	- Atendimento por video-conferência
	- Disponibilização de material informativo
Aspectos do Serviço	- Tempo médio de espera
	- Disponibilização das instalações para a selecção dos candidatos
	- Experiência do funcionário que atende
	- Actualizações de Software
	- Duração do atendimento presencial
	- Tempo para a selecção de candidatos
	- Rácio de satisfação das ofertas
	- Dados mínimos necessários à realização de uma oferta de emprego
	- Ofertas de Emprego recebidas pelo serviço
	- Contactos indispensáveis na prestação do serviço
	- Contactos do Centro de Emprego para fazer o acompanhamento.
	- Prioridade do atendimento
	- Possibilidade do candidato recusar oferta
- Canais onde a oferta é divulgada.	

Nos “Aspectos Funcionais” constava inicialmente a medida de desempenho “Candidatos Inscritos”. Com o desenvolvimento do trabalho chegou-se à conclusão que este aspecto é uma das características do serviço sobre a qual o Centro de Emprego não tem qualquer tipo de controlo directo pois não se podem impedir ou obrigar a inscrições. A quantidade de utentes inscritos depende da conjugação de inúmeros factores externos, nomeadamente sociais e económicos ligados à conjuntura nacional e internacional, o que impossibilita ser considerado uma medida de desempenho. De notar ainda que, visto tratar-se de um serviço, é possível que nem todas as medidas de desempenho tenham correspondência com os requisitos da qualidade, como verificamos na Matriz da Relação.

Tabela 3.8 – Matriz da Relação

Requisitos de Qualidade	Importância Relativa (1-5) Empresas	Medidas de Desempenho																				
		Aspectos Físicos					Aspectos Funcionais															
		- At. Condição do	- Simplicidade interior	- Sala de atendimento de entidades	- Serviço disponível na hora de almoço	- Móveis de contacto como Centro de Emprego	- Atendimento por video-conferência	- Disponibilização de material informativo	- Tempo médio de espera	- Disponibilização das instalações para a seleção dos candidatos	- Experiência do funcionário que atende	- Atualizações de Software	- Duração do atendimento presencial	- Tempo para a seleção de candidatos	- Rácio de satisfação das ofertas	- Dados mínimos necessários à realização de uma oferta de emprego	- Ofertas de Emprego recebidas pelo serviço	- Contactos indispensáveis na prestação do serviço	- Contactos do Centro de Emprego para fazer o acompanhamento.	- Prioridade do atendimento	- Possibilidade do candidato recusar oferta	- Canais onde a oferta é divulgada.
Perfis de candidatos adequados às regalias oferecidas	4	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	●	*	*	*	*	*	*	*
Boas qualificações do candidato para trabalhar por baixos salários	3	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	●	*	*	*	*	*	*	*
Apresentarem só pessoas com interesse e disponibilidade para a oferta	4	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	●	*	*	*	*	*	*	*
Enviarem candidatos com maior disponibilidade horária	4	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	●	*	*	*	*	*	*	*
Enviarem candidatos com mais formação	3	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	●	*	*	*	*	*	*	*
Enviarem candidatos com mais experiência	4	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	●	*	*	*	*	*	*	*
Enviarem candidatos com residência próxima do local de trabalho	4	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	●	*	*	*	*	*	*	*
Apresentar um mínimo de candidatos adequados à oferta para que não haja um desperdício de tempo útil por parte da minha empresa	4	*	*	*	*	*	○	○	*	*	*	○	*	*	●	○	*	*	*	○	*	*
Possibilidade de ter uma lista de profissionais na área pretendida	4	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	○	*	*	*	*	*	*	*
Boa difusão da oferta de emprego	4	*	*	○	*	*	○	○	*	*	*	*	*	*	○	*	○	*	*	*	*	*
A comunicação das ofertas de emprego aos Centros de Emprego devia ser obrigatória	3	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	●
Acompanhamento por parte do Centro de Emprego do utente colocado	2	*	*	*	*	*	○	○	*	*	*	○	*	*	*	*	*	*	○	*	○	*
Acompanhamento durante o período experimental do utente	2	*	*	*	*	*	○	○	*	*	*	○	*	*	*	*	*	*	○	*	○	*
Acompanhamento após a contratação do utente	2	*	*	*	*	*	○	○	*	*	*	○	*	*	*	*	*	*	○	*	○	*
Pretendo candidatos de acordo com a caracterização do posto de trabalho	8	*	*	*	*	*	*	○	*	*	*	○	*	*	○	*	*	*	*	*	*	○
A seleção de candidatos deve ser feita apenas uma vez	7	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	○	*	*	○	*	*	*	*	*	*	*
Processo de ajustamento de candidatos a ofertas de emprego mais eficaz	8	*	*	*	*	*	*	○	○	*	*	○	*	*	○	*	*	○	*	*	*	○
Atendimento personalizado	3	*	○	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	○	*
Menos burocracia no processo	4	*	*	*	*	*	●	●	*	*	*	○	*	*	*	*	*	○	*	*	○	○
Rapidez no atendimento	4	*	*	*	○	○	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	○	○
Resposta rápida e eficiente às necessidades	4	*	*	○	○	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	○	○
Rapidez no envio dos utentes às empresas	4	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	○	○
Maior rapidez de resposta do Centro de Emprego	4	*	*	*	○	○	○	○	○	○	*	*	○	○	*	*	*	○	*	○	○	○
Possibilidade de restringir idades nas ofertas de emprego	3	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Possibilidade de restringir género nas ofertas de emprego	3	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Possibilidade de restringir género e idade nas ofertas de emprego	3	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Exigência e responsabilidade para com a empresa	2	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	○	*	*	*	*	*

Legenda

- - um forte relacionamento que corresponde ao valor 9;
- - um médio relacionamento que corresponde ao valor 3;
- - um fraco relacionamento que corresponde ao valor 1;
- * - não se estabelece nenhuma relação.

Tendo agora em consideração o Princípio de Pareto, verifica-se que não existem relações entre todas as células da tabela e onde apenas 20% das medidas de desempenho (que correspondem aos valores 9) das características técnicas satisfazem 80% dos requisitos da qualidade que apresentam relações. Identificámos as medidas de desempenho com mais influência na satisfação dos requisitos da qualidade, o que se traduz por relações mais fortes. É possível também identificar nesta matriz a ausência e/ou a inadequação de algumas relações, tendo também em conta que mais de 50% das células não apresentam qualquer relação.

Analisando a tabela, existem 24 relações fortes de nível 9 em 566 possíveis relações, que nos dá uma percentagem de apenas 4,2%. Os requisitos da qualidade mais importantes apresentam pelo menos uma relação forte, o que significa que existem condicionantes no funcionamento da organização que influenciam de forma directa o seu desempenho.

Verifica-se também que existe uma linha que não apresenta qualquer tipo de relação, o que significa que o requisito assinalado não está a ser satisfeito de forma alguma pelo serviço prestado. Já a medida de desempenho “Existência de Ar Condicionado” apresenta a sua coluna sem qualquer tipo de relação, o que poderia significar um desperdício de recursos em quantificar algo que não vai ao encontro às necessidades dos consumidores. Posteriormente, estes factos serão analisados com mais detalhe quando for analisada Casa da Qualidade na sua globalidade. Devido à natureza deste estudo incidir sobre o estudo de um serviço, e tendo em conta a sua subjectividade inerente, é notório a existência na matriz de muitas relações do tipo 1, o que demonstra a inter-relação entre os vários factores que o compõem, e a dificuldade em especificar e particionar as suas diversas fases.

3.6. Análise Técnica das Medidas de Desempenho

3.6.1. Tabela de Planeamento do Serviço

Tabela 3.9 - Planeamento do Serviço

	Medidas de Desempenho																				Valor a atingir	Rácio de Melhoramento	Pontos Distintivos	Importância Composta do Requisito de Qualidade	% Importância Composta			
	Aspectos Físicos										Aspectos Funcionais																	
	- Ar Condicionado	- Simalética interior	- Sala de atendimento de entidades	- Serviço disponível na hora de almoço	- Metros de contacto com o Centro de Emprego	- Atendimento por vídeo-conferência	- Disponibilização de material informativo	- Tempo médio de espera	- Disponibilização das instalações para a selecção dos candidatos	- Experiência do funcionário que atende	- Actualizações de Software	- Duração do atendimento presencial	- Tempo para a selecção de candidatos	- Rácio de satisfação das ofertas	- Dados mínimos necessários à realização de uma oferta de emprego	- Ofertas de Emprego recebidas pelo serviço	- Contactos indispensáveis na prestação do serviço	- Contactos do Centro de Emprego para fazer o acompanhamento.	- Prioridade de atendimento	- Possibilidade do candidato recusar oferta	- Canais onde a oferta é divulgada.							
										3			3		1							4,14	1,47	1	5,4	4%		
												1											3,14	1,08	1	3,2	2%	
					1							9											4,14	1,38	1	5,5	4%	
												1											3,57	1,35	1	4,8	3%	
												1											4,14	1,38	1	4,6	3%	
												1											4,14	1,34	1	4,8	3%	
												1											3,86	1,18	1	4,1	3%	
				1	1			1				9	1							3			4,14	1,47	1	5,6	4%	
											9			1									4,00	1,63	1	5,8	4%	
		1		1		1							1			3					9		4,14	1,30	1	5,1	4%	
																							3,82	1,00	1	3,2	2%	
				1	3				1	1								9		1			3,57	1,57	1	2,8	2%	
						1			1	1								9					3,86	1,63	1	2,9	2%	
						1			1	1								9					3,86	1,84	1	3,3	2%	
						1			9				1	1							1		4,00	1,38	1,5	16,5	11%	
									9				1										3,71	1,20	1,2	10,2	7%	
						1	3	1	1	1	1	3	9	3		3			1		3		4,17	1,35	1,2	12,7	9%	
	1							1											9				4,33	1,44	1	4,9	3%	
			1	9	9			1		1	9	3		9		3			3	1	1		4,00	1,38	1	5,2	4%	
			1					1	1	1	1	9	9		3								4,57	1,52	1	5,8	4%	
		1	3			1		1	1	1	1	9	9							9			4,50	1,60	1	6,0	4%	
																							4,29	1,39	1	5,4	4%	
			3	3	1		9	9	1		9	9		1		1				1	1		4,14	1,34	1	5,0	3%	
													3										3,00	1,00	1	3,2	2%	
																							3,00	1,00	1	2,8	2%	
													9										3,29	1,17	1	3,2	2%	
																3							4,14	1,38	1	2,3	2%	
Importância Ponderada	0	5	11	44	81	91	60	64	79	20	342	164	201	324	130	28	59	102	148	8	110	2072						
% Importância	0%	0%	1%	2%	4%	4%	3%	3%	4%	1%	17%	8%	10%	16%	6%	1%	3%	5%	7%	0%	5%	100%	Total					

Para chegar ao valor da importância ponderada (exemplo para a medida de performance: Sala de atendimento de entidades) efectuaram-se os seguintes cálculos:

$$\begin{aligned} & \bigcirc \times 5,1 + \bigcirc \times 6,0 \\ & = 1 \times 5,1 + 1 \times 6,0 = 11 \text{ (na tabela os valores estão arredondados às unidades)} \end{aligned}$$

Para uma melhor interpretação comparativa dos resultados calculámos a importância ponderada relativa para assim ser mais fácil analisar as medidas. Este exercício permite-nos concluir que as medidas de desempenho mais importantes são “Actualizações de Software”, “Rácio de satisfação das ofertas” e “Tempo para a selecção de candidatos”.

Em conjunto estas medidas representam 42% do total, devendo o Centro de Emprego concentrar esforços as para melhorar. Verifica-se também que a medida de desempenho mais importante (Actualizações de Software) é a que tem mais importância ao nível da satisfação do maior número de requisitos da qualidade.

Torna-se agora necessário quantificar as medidas de desempenho através das suas unidades de medida. Não basta apenas concluir quais as medidas de desempenho mais importantes mas também saber quantificar a intervenção necessária em cada uma delas, ou seja, é necessária uma avaliação técnica através dos Valores Alvo.

Tabela 3.10 – Valores Alvo

Direcção Desejada	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↓	↑	↑	↑	↓	↓	↑	↓	↑	↓	↑	↓	↑	Total	
	- At Condicionado	- Sinalética interior	- Sala de atendimento de entidades	- Serviço disponível na hora de almoço	- Meios de contacto com o Centro de Emprego	- Atendimento por vídeo-conferência	- Disponibilização de material informativo	- Tempo médio de espera	- Disponibilização das instalações para a selecção dos candidatos	- Experiência do funcionário que atende	- Actualizações de Software	- Duração do atendimento presencial	- Tempo para a selecção de candidatos	- Rácio de satisfação das ofertas	- Dados mínimos necessários à realização de uma oferta de emprego	- Ofertas de Emprego recebidas pelo serviço	- Contactos indispensáveis na prestação do serviço	- Contactos do Centro de Emprego para fazer o acompanhamento.	- Prioridade do atendimento	- Possibilidade do candidato recusar oferta	- Canais onde a oferta é divulgada.	2072
Importância Ponderada	0	5	11	44	81	91	60	64	79	20	342	164	201	324	130	28	59	102	148	8	110	2072
% Importância	0%	0%	1%	2%	4%	4%	3%	3%	4%	1%	17%	8%	10%	16%	6%	1%	3%	5%	7%	0%	5%	100%
Medidas de Quantificação do Desempenho	Verifica / Não verifica	Verifica / Não verifica	Verifica / Não verifica	Verifica / Não verifica	N.º de meios de contacto	Verifica / Não verifica	Verifica / Não verifica	N.º médio de minutos	Verifica / Não verifica	N.º médio de anos de experiência	N.º de Actualizações	Tempo médio em minutos	N.º médio de dias	N.º Colocações / N.º Ofertas de Emprego (valores de 2009)	N.º de campos indispensáveis	N.º de Ofertas de Emprego (valores de 2009)	N.º de contactos mínimos com a entidade beneficiária	N.º de contactos efectuados por qualificação	Verifica / Não verifica	Verifica / Não verifica	N.º de canais	
Quantificação do Desempenho do Serviço prestado pelo IIEFP	V	V	V	V	3	NV	V	2	V	20	3	4	5	0,57	35	1634	2	2	V	V	4	
Valores Alvo desejados	V	V	V	V	5	V	V	1	V	20	5	3	3	>70%	20	>2000	2	3	V	V	6	
Hierarquia de Importância	12	12	11	10	8	8	9	9	8	11	1	5	3	2	6	11	10	5	4	12	7	
Dificuldade	2	1	2	2	3	3	2	2	2	4	4	3	5	4	5	5	4	3	2	5	4	
Seleção	✗	✓	✓	✗	✗	✗	✓	✓	✗	✗	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✗	✓	✓	✓	✗	

Como exemplo temos a medida de desempenho de “duração do atendimento” que é expressa em número médio de minutos. Quando estamos a estudar serviços, estas unidades de medida são mais difíceis de determinar, pelo que esta é uma das etapas mais difíceis de ultrapassar, quando comparada com a detecção de medidas relativas a produtos. Apesar das condicionantes, tentámos evitar as medidas de “Verifica/Não Verifica”, uma vez que é mais difícil definir um trajecto de melhoria da qualidade, pois não existe uma medida quantificável padrão.

Na metodologia QFD é comum proceder-se também à validação da consistência das relações técnica e competitiva. No entanto, no nosso estudo não foi possível recolher tais dados pois nenhuma ETT os revelou. Perante esta restrição em termos da recolha de dados, vamos-nos debruçar apenas sobre os valores obtidos relativos ao serviço do Centro de Emprego.

Também por esta razão, os valores alvo aqui apresentados são baseados numa reflexão tendo em conta os pontos já assinalados anteriormente para a sua definição, mas também a experiência e autocritica dos técnicos que integraram o grupo de trabalho. De referir também que a selecção dos projectos que estão a ser desenvolvidos presentemente, ou que o venham a ser a curto prazo, está em consonância com o novo modelo de funcionamento dos Centros de Emprego, que começou a ser implementado no ano 2009.

3.6.2. Análise de dados

Nesta tabela verifica-se que a medida de performance mais importante, “Actualização de Software”, tem em termos técnicos 3 actualizações. O software SIGAE, já referido, deveria sofrer mais actualizações, sendo o seu valor desejável de pelo menos 5, segundo opinião dos técnicos, relativamente aos anos de funcionamento que este já apresenta. Apesar de ser uma medida de performance prioritária para o desempenho do serviço, tem um grau de dificuldade quatro, o que significa que, segundo a escala adoptada, é difícil de implementar.

Já o “Rácio de Satisfação de Ofertas” é baixo em relação ao seu valor alvo. Sendo um dos principais objectivos do serviço, a satisfação das ofertas apresentadas ao Centro de Emprego é não só explicada por factores inerentes à prestação do serviço, mas principalmente devido a factores externos não controláveis. A discrepância entre as profissões dos candidatos inscritos e as pretendidas pelas empresas poderá ser um dos factores que contribui para estes resultados. Esta justificação é assim reflectida nesta medida através do valor “4” na escala de dificuldade em atingir o valor alvo de pelo menos 70%.

A terceira medida de desempenho mais importante, “Tempo para a selecção de candidatos” é em média de cinco dias, sendo o seu número ideal apenas de três. A sua execução é bastante difícil devido principalmente a factores, mais uma vez, externos ao Centro de Emprego. O período de tempo que as convocatórias levam a chegar pelo correio aos candidatos e o atraso destes nas apresentações às empresas são aqui factores determinantes. Um facto curioso e contraditório é o número elevado de não comparência de candidatos às entrevistas nas empresas, o que leva muitas das vezes ao reinício do processo de convocatória.

Já as medidas de desempenho que têm um grau de dificuldade de implementação mais baixo são aquelas que ao mesmo tempo apresentam menos importância, pelo que o IEFP não deverá desperdiçar recursos na sua implementação, conforme o que está previsto na selecção de medidas a adoptar.

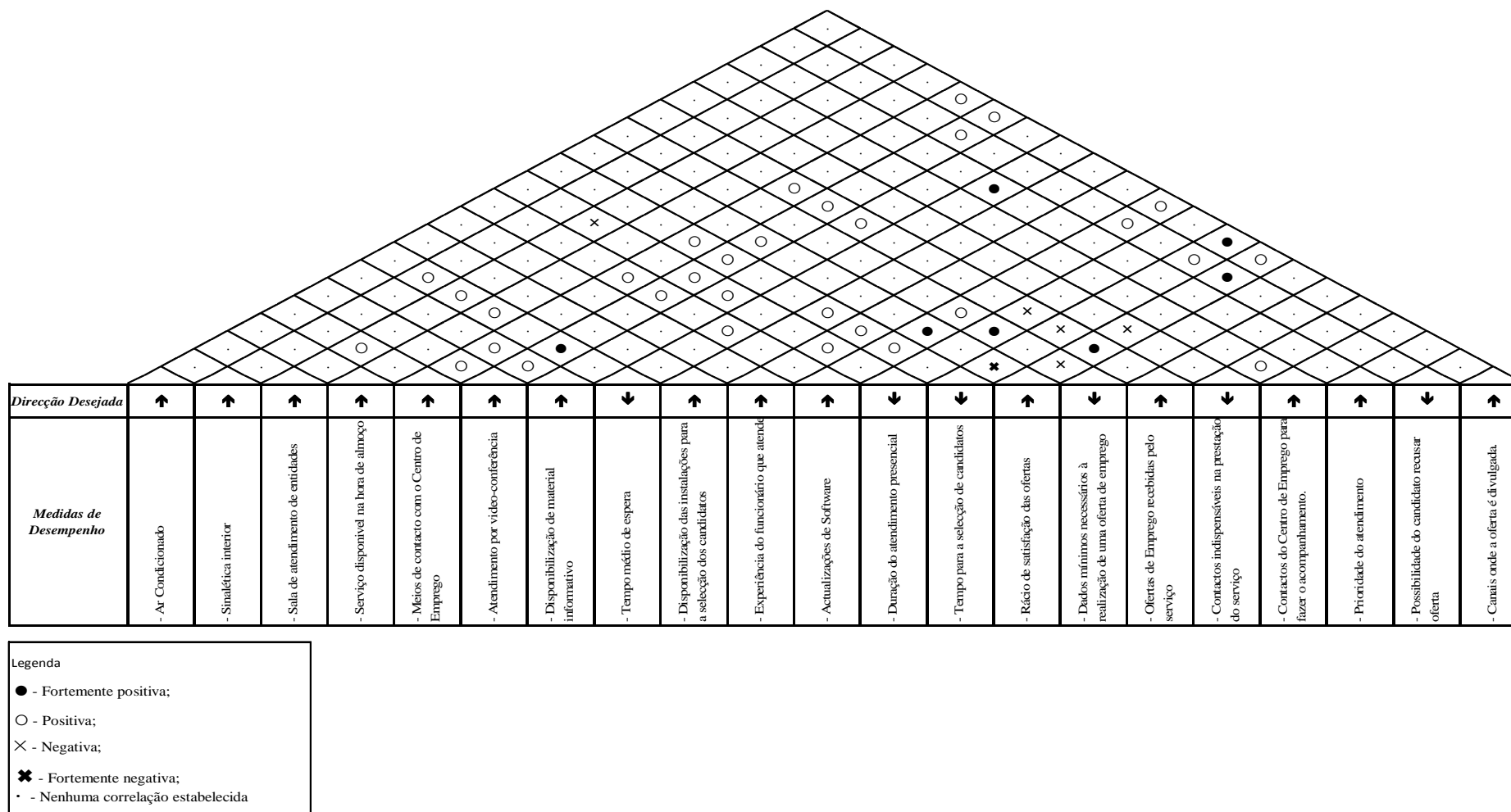
3.7. Matriz de Correlações

Verifica-se, de acordo com a seguinte tabela, que existem sete correlações fortemente positivas e apenas cinco correlações negativas entre as medidas de desempenho, sendo uma delas forte. Neste sentido, admite-se a não existência de conflitos. De referir que nas correlações negativas, a direcção desejada, representadas por setas, apresenta sempre sinais contrários. Analisando as medidas de desempenho que entram em conflito, o processo de concepção do serviço deverá ter em conta a correlação das medidas “Tempo para a selecção de candidatos” e “Rácio de satisfação das ofertas”. Como já se referiu, estas são duas das três medidas mais importantes onde o Centro de Emprego deve intervir para melhorar o serviço.

No entanto, a concepção do serviço tem de ultrapassar este conflito uma vez que para incrementar o rácio de satisfação de ofertas, o serviço necessita de mais tempo para a selecção e tratamento do processo dos candidatos. Quanto melhor e maior for a selecção, mais hipóteses os candidatos seleccionados pelo Centro de Emprego têm de satisfazer as ofertas de emprego apresentadas pelas empresas. No entanto, os requisitos da qualidade do grupo primário “Rapidez no processo de colocação” têm uma Importância Composta elevada, o que significa que a rapidez é um dos factores essenciais para a determinação

da qualidade do serviço. Atendendo à importância das medidas em causa, o Centro de Emprego deverá centrar a sua atenção no incremento do rácio de satisfação de ofertas em detrimento da rapidez.

Tabela 3.11 – Matriz das Correlações



3.8. *Casa da Qualidade – Análise global*

Depois de termos discutido os dados das várias matrizes, vamos agora agrupá-las, para arquitectar a Casa da Qualidade, conforme a seguinte tabela. Em termos de requisitos da qualidade de nível secundário, e comparando as importâncias atribuídas pelo grupo de trabalho e pelas empresas que usufruem do serviço prestado, verificaram-se algumas discrepâncias. No entanto, a principal diferença está no requisito “Apresentar um mínimo de candidatos adequados à oferta para que não haja um desperdício de tempo útil por parte da minha empresa”, onde o grupo de trabalho atribui uma grande importância, que não é acompanhada pela importância atribuída pelas empresas beneficiárias do serviço. Esta situação revela-nos que as empresas, ao não atribuírem uma importância relevante ao requisito, não se importam que o processo de ajustamento à sua oferta demore mais tempo, desde que sejam apresentados os melhores candidatos pelo Centro de Emprego.

De resto, em termos comparativos, as diferenças são relativamente poucas, o que prova que existe uma certa concordância entre a percepção dos Técnicos de Emprego e as necessidades das empresas. Este aspecto é importante, pois tratam-se dos principais intervenientes na prestação do serviço e, para que este possa ser melhorado, a sua intervenção no processo deverá seguir em termos objectivos a mesma orientação.

Visto a metodologia QFD ter por base a Voz do Consumidor, considerámos para a construção da Casa da Qualidade, a importância dos requisitos da qualidade apontada pelas empresas que dele usufruem, conforme o inquérito anteriormente descrito. Os requisitos mais importantes são os que compõem o grupo primário “Apresentar candidatos com o perfil pretendido”, o que vai contra a percepção do grupo de trabalho, que apontava o grupo primário “Adequação do perfil à oferta” como o mais importante. Apesar da designação e significado destes dois grupos primários ser à primeira vista semelhante, cada um é composto por requisitos distintos. É importante que num futuro processo de remodelação do serviço, os técnicos do Centro de Emprego tenham a noção dos requisitos considerados mais importantes pelas empresas beneficiárias do serviço.

Na tabela do Planeamento do Qualidade, devido ao facto da maioria dos requisitos ter uma avaliação inferior à concorrência, dificilmente o Centro de Emprego irá conseguir atingir em todos eles valores aceitáveis. Estes valores seriam, num cenário óptimo, valores bem superiores aos da concorrência. Assim, uma vez que será necessário empreender este esforço para melhorar o serviço, quaisquer que sejam os requisitos escolhidos, importa escolher aqueles que não apresentem um Rácio de Melhoramento elevado. Se o rácio for elevado significa que o Centro de Emprego terá de fazer um grande esforço para suplantar a concorrência.

Em relação aos Pontos Distintivos, estes foram aplicados ao grupo primário “Apresentar candidatos com o perfil pretendido”, tendo como base o critério da Importância Relativa atribuída, e visto serem estes os que apresentam os valores mais elevados. Os valores dos Pontos Distintivos foram atribuídos por ordem da sua importância. Tendo em conta a conjugação da Importância Relativa atribuída pelas empresas, os Rácios de Melhoramento e os Pontos Distintivos, deram origem a que em termos de cálculo da Importância Composta, os requisitos da qualidade apresentem a seguinte ordem decrescente:” Pretendo candidatos de acordo com a caracterização do posto de trabalho”, “Processo de ajustamento de candidatos a ofertas de emprego mais eficaz” e “A selecção de candidatos deve ser feita apenas uma vez”.

Visto estes requisitos serem os mais importantes para os consumidores do serviço, então será neles que o Centro de Emprego deverá apostar para se diferenciar da concorrência. Só os três requisitos apontados, representam 27% da importância total, constituindo deste modo factores diferenciadores que devem ser levados em conta para suplantar a concorrência, pois são os principais apontados pela Voz do Consumidor.

Quanto à forma de satisfazer os requisitos da qualidade, esta está espelhada nas medidas de desempenho. Verifica-se que as três medidas que mais contribuem para a satisfação das empresas utentes do serviço são “Actualização de software”, “Rácio de satisfação das ofertas” e “Tempo para a selecção de candidatos”. As três medidas representam cerca de 41% do total de todas as medidas de desempenho, ou seja, são as que mais contribuem para a satisfação dos requisitos. Verifica-se também que nas medidas de desempenho nenhuma das medidas numéricas tem valores superiores aos desejados, mas por outro lado elas são as que mais importância têm em relação às do tipo Verifica/Não

Verifica. Isto permite-nos corroborar a informação que o serviço prestado pelo Centro está na maior parte dos requisitos abaixo da concorrência.

Analisando agora a relação entre os requisitos da qualidade de nível primário e as medidas de desempenho na matriz, verifica-se que o grupo “Rapidez no processo de colocação” é aquele que tem mais relações, o que significa que são os requisitos mais satisfeitos no serviço. No entanto, o principal grupo de requisitos (“Apresentar candidatos com o perfil pretendido”) aos quais, como já vimos, o Centro de Emprego deve dar mais ênfase, apresenta-se em segundo lugar em termos de relações estabelecidas.

Para acentuar estas relações nas medidas de desempenho indicadas, aquela que tem um maior índice de dificuldade para ser implementada é “Tempo para a selecção de candidatos”, pois a redução dos 5 dias necessários para apenas 3, implica uma profunda remodelação dos processos que constituem o serviço. De referir que esta é a medida que não apresenta nenhuma relação forte com os requisitos mais importantes.

No entanto, analisando a matriz de correlações (o “telhado” da Casa da Qualidade) verifica-se que esta medida tem uma forte correlação negativa com a medida “Rácio de satisfação das ofertas”. Significa que ao aumentarmos a performance de uma, estamos a diminuir a outra, o que gera um conflito, devendo o Centro optar por melhorar apenas uma delas. Atendendo à dificuldade de implementação e à importância obtida, é aconselhável o Centro optar por melhorar o “Rácio de satisfação das ofertas”. Apesar deste cenário, a medida “Tempo para a selecção de candidatos” tem uma forte correlação positiva com a “Canais onde a oferta é divulgada”, para além do seu índice de dificuldade ser apenas 4. Assim se aumentarmos os canais de divulgação estamos também a exercer uma influência positiva no tempo de selecção, ou seja, este aumento irá reduzir o tempo da selecção, sem que no entanto, estejamos a prejudicar o “Rácio de satisfação das ofertas”.

Quanto a este rácio, embora tenha uma forte correlação positiva com “Ofertas de Emprego recebidas pelo serviço” e “Possibilidade do candidato recusar oferta”, considera-se não ser conveniente actuar sobre elas. A dificuldade de implementação é elevada em ambas, devido ao reduzido número de técnicos que o Centro de Emprego

pode disponibilizar para a prospecção de ofertas e às restrições legais que possibilitam a recusa de ofertas por parte dos utentes.

Já outra medida que é imprescindível melhorar é a “Actualização do software”, pois é a medida com maior importância e com um nível de correlação forte com o “Rácio de satisfação de ofertas”, embora ambas tenham uma dificuldade de nível 4 para serem implementadas. Esta medida tem correlações médias positivas com outras, embora devam-se executar prioritariamente as que têm um nível mais baixo de dificuldade de implementação, devendo-se ressaltar, no entanto, o caso da medida “Tempo médio de espera”. Embora tenha correlação média e apenas uma dificuldade de implementação de nível dois, a redução do tempo de espera não influencia a actualização de software, só a situação inversa, pelo que assim não se estabelece correlação directa.

Ainda em termos de medidas de desempenho, verifica-se que a existência de “Ar Condicionado”, a sua presença ou ausência nas condições físicas da prestação do serviço, não tem qualquer relação com nenhum requisito de qualidade apontado pelas empresas. Isto não significa que estejamos perante um desperdício de recursos, estamos sim perante uma necessidade básica, segundo a designação de necessidades de Kano referido em Hepler e Mazur (2006). A não presença deste elemento no ambiente físico da prestação do serviço, seria certamente notada, ganhando assim importância.

Em relação aos requisitos da qualidade, o requisito “Possibilidade de restringir o género nas ofertas de emprego” não estabelece nenhuma relação com as medidas de desempenho. Devido a restrições legais que impedem a discriminação de género, não pode o serviço prestado pelo IEFP ou por outra qualquer entidade promover esta discriminação na escolha de candidatos para ofertas de emprego, sob pena de cometer uma ilegalidade. No entanto, manteve-se o requisito da qualidade apontado pelas empresas, embora na certeza de este não poder vir a ser satisfeito, mesmo com o conhecimento da legislação que o impede por parte das empresas.

CONCLUSÃO

Depois de termos elaborado a Casa da Qualidade, conforme a metodologia inicialmente definida e de termos analisados os dados, vamos agora proceder à formulação de conclusões. Esta metodologia, conforme já referido, prevê a concepção de um serviço que esteja em consonância com os requisitos reflectidos pela Voz do Consumidor. Da análise aos dados obtidos, pretende-se responder aos objectivos inicialmente propostos.

Quanto ao primeiro objectivo proposto, verifica-se que foi necessário realizar uma certa adaptação da metodologia de forma a tornar possível a construção da Casa da Qualidade orientada para os serviços. A metodologia QFD teve origem na necessidade de redesenhar e otimizar a concepção de produtos. Embora mais tarde tenha vindo a ser adaptada aos serviços, acaba por ficar sujeita à concepção subjectiva dos mesmos, uma vez que a prestação destes é realizada por pessoas.

Na análise concreta deste serviço existe nomeadamente uma lacuna a que a metodologia não responde: o facto de o serviço de ofertas de emprego prestado não estar sujeito a concorrência directa. Isto condiciona a aplicação do modelo, pois só com os dados obtidos de concorrentes directos é possível realizar certas análises. No entanto, também é verdade que hoje em dia numa economia cada vez mais globalizada, existem já algumas empresas a prestar este tipo de serviços. Assim, considerámos as ETT, como prestando um serviço em certa medida concorrente. A metodologia QFD devia também permitir analisar de forma objectiva este tipo de serviços que aparentemente não têm concorrência, tais como os serviços públicos.

Quanto aos requisitos da qualidade emanados pelo grupo de trabalho constituído por Técnicos de Emprego, foram na sua maior parte coincidentes com aqueles que os utilizadores do serviço referiram. Verifica-se que existe uma certa sincronização em relação aos objectivos a atingir com a prestação do serviço. Apenas há divergência no facto dos técnicos considerarem o tempo para prestação do serviço mais importante, enquanto que as empresas privilegiam a qualidade dos candidatos para satisfazerem as

suas ofertas de emprego. Existe uma discrepância em relação ao requisito de qualidade “Apresentar um mínimo de candidatos adequados à oferta para que não haja um desperdício de tempo útil por parte da minha empresa”, onde o grupo de trabalho atribuiu uma importância elevada em comparação com a atribuída pelas empresas. Este facto revela-nos que o Centro de Emprego dá relevância ao factor tempo idealizado pelas empresas.

Em termos de medidas de desempenho do serviço, estas foram classificadas em dois tipos distintos: medidas físicas e funcionais. A sua identificação não resultou de informação aleatória, mas de um trabalho feito com o grupo de trabalho do Centro de Emprego, uma vez que os seus membros têm um papel activo na prestação do serviço. Verifica-se apenas que a presença de ar-condicionado não tem relação com os requisitos da qualidade apontados pois é considerado uma necessidade básica em qualquer local físico onde se presta este tipo de serviços. Em virtude do nível de concorrência identificado junto do serviço estudado ser baixo, condiciona também a identificação de medidas de desempenho.

Os aspectos mais importantes na reconceptualização do serviço provêm, em última análise, da Casa da Qualidade. Os pontos fulcrais aos quais deve ser dada ênfase são aqueles que estabelecem relações mais fortes entre as medidas de desempenho e os requisitos da qualidade mais importantes. Esses pontos, e tendo mais uma vez em conta a Voz do Consumidor são apresentar candidatos com a caracterização do posto de trabalho, sendo seleccionados de uma só vez e para que o ajustamento às ofertas de emprego seja mais eficaz. Uma vez que é muito difícil melhorar todas as medidas de desempenho de forma a satisfazer todos os requisitos da qualidade referenciados pelas empresas clientes, são esses os pontos que o serviço deve melhorar para suplantar e diferenciar-se da concorrência.

A forma de implementar esta melhoria num contexto prático é conjugar esforços para melhorar as seguintes medidas de desempenho: actualizar o software, diminuir o tempo de atendimento presencial e aumentando o rácio de satisfação das ofertas. Apesar do nível elevado de dificuldade na sua implementação, estas são as medidas mais relacionadas com os requisitos emanados pela Voz do Consumidor. Neste sentido considera-se que não são apenas os aspectos fundamentais para a melhoria da prestação do serviço em si, mas também uma forma de superar a concorrência. Aquando do

processo de construção da Casa da Qualidade, constatou-se também que a concorrência apresentava valores superiores na maioria dos requisitos da qualidade. Este facto pode constituir em si um estímulo para que o serviço venha a ser redesenhado para ir ao encontro das necessidades manifestadas.

Limitações do estudo

Desde logo, e começando pela bibliografia, apesar de existirem inúmeros artigos em revistas científicas apresentando, discutindo e criticando resultados de estudos efectuados, poucos são aqueles que analisam a execução prática da metodologia. No entanto, esta dificuldade foi ultrapassada recorrendo a alguns manuais que, em conjugação com os artigos, contribuíram para a compreensão dos aspectos práticos e implementação da metodologia QFD para a Construção da Casa da Qualidade.

Aquando da definição dos requisitos da qualidade optou-se por constituir um grupo de trabalho com os técnicos do Centro de Emprego, para que antes de inquirir as empresas clientes do serviço, estes já estivessem definidos. Apesar do local de trabalho de todos os técnicos ser o Centro de Emprego de Vila Real de Santo António, foi difícil conjugar a sua presença para uma reunião sobre este trabalho.

A metodologia indica que deve ser constituído um grupo de consumidores do serviço para definir estes conceitos. Em termos práticos, foi extremamente difícil juntar um grupo de representantes das empresas que fossem habitualmente utilizadoras do serviço, pelo que apenas para a definição dos requisitos, optou-se pela informação proveniente do grupo de trabalho. Desta forma, quando se realizou o inquérito às empresas clientes, estas apenas tiveram de avaliar e dar importância aos requisitos previamente estabelecidos.

Nos inquéritos realizados foi utilizada como amostra uma base de dados constituída por 225 empresas. Apesar do número elevado de inquéritos enviados, apenas 12 empresas responderam, o que não é significativo. Tendo em conta esta baixa taxa de resposta, o estudo avançou apenas com estes dados pois não havia disponibilidade de outra fonte de dados.

Talvez a maior dificuldade do trabalho esteja no facto da metodologia QFD não estar ainda suficientemente testada nos serviços de natureza pública, como aquele que aqui analisámos. A maior parte destes serviços, como já referimos anteriormente, tem a particularidade de na maioria dos casos não ter uma concorrência definida. Para que seja possível a construção da Casa da Qualidade, é necessário também obter dados junto da concorrência. Neste caso, foi considerado que as ETT representavam a concorrência dos Centros de Emprego, no que diz respeito ao serviço de ofertas de emprego, o que não é totalmente correcto. Apesar desta decisão, esta concorrência será sempre indirecta devido à abrangência geográfica do Centro de Emprego de Vila Real de Santo António e ao tipo de ofertas de emprego que se pretendem satisfazer. Mesmo depois de definir a concorrência, deparamo-nos com o facto de não saber se as empresas que recorriam ao serviço do IEFP, também recorreriam às ETT, uma vez que se tratam de empresas locais de pequena dimensão. Assim, para que não se corresse o risco de obter poucas ou nenhuma respostas, inquirindo as empresas cliente, optou-se por inquirir as ETT directamente para que estas fizessem a sua auto-avaliação dos requisitos já definidos.

Aqui a taxa de resposta também foi muito baixa, pois uma vez que das 158 ETT inquiridas, só 7 responderam ao inquérito. Admite-se que numa situação de auto-avaliação os valores apresentados não sejam os mais realistas uma vez que acabam por estar possivelmente sobrevalorizados. Esta condicionamento dos dados pode repercutir-se no facto do serviço do Centro de Emprego apresentar a maioria dos requisitos com valores abaixo das ETT.

Devido ao tipo de serviço estudado e à concorrência definida não foi possível fazer a validação da consistência das relações técnica e competitiva. Para que esta análise fosse concretizada teria sido necessário dispor não só dos valores das medidas de desempenho do serviço, mas também dos seus concorrentes. Perante produtos, esta comparação é feita na presença física destes, medindo os seus desempenhos de forma a estabelecerem-se comparações. Na presença de um serviço é mais difícil, pois a quantificação das medidas obriga desde logo ao conhecimento de todo o processo de prestação do serviço. Neste caso a quantificação das medidas de desempenho foi elaborada em conjunto com os técnicos do Centro de Emprego, tendo estes através da sua experiência atribuído valores médios a cada uma delas. Só este facto revela-nos a dificuldade de quantificação das medidas num serviço, em comparação com um produto físico.

Outra limitação decorre da avaliação que foi feita aos serviços prestados pelos concorrentes, principalmente em três pontos. Em primeiro lugar não sabemos ao certo quem são os utilizadores concretos destes serviços de forma a podermos inquiri-los sobre cada medida de desempenho. Em segundo, o serviço prestado, e neste caso considerámos os serviços das ETT no global, pode não ter a mesma estrutura de processos e características que permitam fazer uma comparação quantitativa das várias medidas de desempenho. Por último, temos a maior dificuldade, visto ser impossível analisar e quantificar as medidas de desempenho de todos os serviços prestados pelas ETT de forma a podermos chegar a um resultado médio em cada uma delas. Acresce o facto de nenhuma ETT contactada ter revelado dados quantitativos relacionados com o serviço que presta.

Uma última limitação do estudo tem a ver com os aspectos normativos e legais que condicionam a prestação do serviço nos Centros de Emprego. Existem uma série de legislação e regulamentos nacionais e internacionais que definem e uniformizam a forma como o serviço é prestado pela estrutura do IEFP. Alguns dos requisitos da qualidade apontados pela Voz do Consumidor não poderão ser satisfeitos por não estarem de acordo com as normas em vigor. Também algumas medidas de desempenho, tal como “Actualização do software”, não são da exclusiva responsabilidade do Centro de Emprego de Vila Real de Santo António, estando condicionada a sua aplicação pelos órgãos hierárquicos do IEFP. A aplicação prática das medidas apontadas pelo presente estudo fica assim condicionada, não indo ao encontro de todas as necessidades e requisitos apontados pelas empresas utilizadoras do serviço.

Apesar da divulgação dos resultados ser feita junto dos dirigentes das unidades regionais do IEFP, a sua implementação, como já demonstrámos, será difícil nalguns aspectos, nomeadamente os que estão definidos por normativos.

Perspectivas de Investigação futura

A metodologia QFD na sua vertente da Casa da Qualidade é uma ferramenta que permite, como já vimos, otimizar processos de prestação de serviços e produção de produtos de acordo com os desejos do consumidor. No entanto, como já verificámos é

difícil estabelecer uma concorrência directa quando analisamos serviços públicos. Apesar deste tipo de serviços ter características específicas, é necessário melhorar a sua qualidade a vários níveis. Assim, e tendo em conta que o IEFP contam com mais de oitenta Centros de Emprego espalhados pelo país, seria profícuo estudar o serviço de ofertas de emprego a nível nacional, estabelecendo como concorrentes os próprios Centros de Emprego. Apesar da abrangência e quantidade de dados necessária para realizar um trabalho desta magnitude, seria possível, por exemplo, identificar qual o Centro que presta o melhor serviço. Com base nos resultados obtidos, e visto os Centros de Emprego fazerem parte da estrutura orgânica do IEFP, seria possível extrapolar para todos uma concepção do serviço de acordo com as diferentes expectativas dos diversos utilizadores dos Centros de Emprego no país.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abreu, F. S.** (1997) QFD – Desdobramento da função qualidade – Estruturando a satisfação do cliente, *RAE – Revista de Administração de Empresas*, 37-2, 47-55.
- Akao, Y.** (1990) *Quality Function Deployment: Integrating Customer Requirements Into Product Design*, Second Edition, Boca Raton, St. Lucie Press.
- Almannai, B., R. Greenough e J. Kay** (2008) A decision support tool based on QFD and FMEA for the selection of manufacturing automation technologies, *Robotics and Computer-Integrated Manufacturing*, 24, 501-507.
- Andrade, A., C. Evaristo, I. Nolasco, J. Orvalho, M. J. Zilhão, P. Ôchoa, S. Neto** (2004) *1ª edição, Programa Qualidade do Ministério da Segurança Social e do Trabalho: Um Modelo Integrado de Aplicação da CAF*, Lisboa, Secretaria-Geral do Ministério da Segurança Social e do Trabalho.
- Andronikidis, A., A. C. Georgiou, K. Gotzamani e K. Kamvysi** (2009) The application of quality function deployment in service quality management, *The TQM Journal*, 21-4, 319-333.
- Araújo, J. F.** (2002) *Gestão Pública em Portugal: mudança e persistência institucional*, Coimbra, Quarteto Editora.
- Associação Portuguesa de Certificação.** Guia Interpretativo da NP EN ISO 9001:2000 na Administração Pública Local. Publicação anual [online]. Outubro de 2007 [citado em 26 de Outubro de 2010]. Disponível em URL: http://max.uma.pt/~a2050202/Guias%20Normas/GUIA_ADMINIS%209001.pdf

-
- Australian National Training Authority.** Client focus: guidelines for good practice. Publicação online. Brisbane. 2004 [citado em 10 de Dezembro de 2010]. Disponível em URL: http://www.dest.gov.au/NR/rdonlyres/20F59E2B-BD6B-49EB-A74A-BECA6CA6BAC8/11039/client_focus_final_bookmark.pdf. ISBN 1877057738.
- Bahn, S., C. Lee, C. S. Name e M. H. Yun** (2009) Incorporating Affective Customer Needs for Luxuriousness into Product Design Attributes, *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, Vol. 19 (2) 105–127.
- Bedi, K.** (2006) Automating the Quality Function Deployment House of Quality, *U21Global*, 11, 1-10.
- Belk, R. W.** (1975) Situational Variables and Consumer Behavior, *Journal of Consumer Research*, 2, 157-164.
- Brown, S. W., E. Gummesson, B. Edvardsson e B. Gustavsson** (1991) *Service quality: multidisciplinary and multinational perspectives*, New York, Lexington Books.
- Carapeto, C. e Fonseca, F.** (2005) *Administração Pública: Modernização, Qualidade e Inovação*, Lisboa, Edições Sílabo, Lda.
- Carr, D. K. e I. D. Littman** (1993) *Excellence in Government: Total Quality Management in the 1990s*, 2ª edição, Arlington – Virginia, Coopers & Lybrand.
- Carvalho, C., C. Brito e J. S. Cabral** (2010) Towards a conceptual model for assessing the quality of public services, *Int Rev Public Nonprofit Mark*, 7, 69-86.
- Chan, C. Y. P., K. Chan e W. C. Ip** (2006) QFD-based Curriculum Planning for Vocational Education, *The Eighteenth Symposium on Quality Function Deployment*, 2 Dezembro, Texas.
- Chan, L. e M. Wu** (2002) Quality function deployment: A literature review, *European Journal of Operational Research*, 143, 463–497.

-
- Cook, S.** (2008) *Customer Care Excellence: How to Create an Effective Customer Focus*, 5th Edition, Londres e Filadélfia, Kogan Page.
- Cortés, D. M. M. e C. A. B. da Silva** (2005) Review: Quality Function Deployment - QFD: Concepts and Applications in the Food Industry, *Brazilian Journal of Food Technology*, 8-3, 200-209.
- Cronin, J. R. e A. S. Taylor** (1992) Measuring Service Quality: a reexamination and a extension, *Journal of Marketing*, 56, 55-68.
- Dale, B. e C. Cooper** (1995) *Qualidade Total e Recursos Humanos*, Lisboa, Editorial Presença.
- Delgado-Hernandez, D. J., K. E. Bampton e E. Aspinwall** (2007) Quality function deployment in construction, *Construction Management and Economics*, 25, 597-609.
- Deros, B. M., N. Rahman, M. N. A. Rahman, A. R. Ismail e A. H. Said** (2009) Application of Quality Function Deployment to Study Critical Service Quality Characteristics and Performance Measures, *European Journal of Scientific Research*, 33-2, 398-410.
- Dholakia, N. e A. Pandya** (2002) Conceptualising B2C Businesses as Services, Artigo não publicado.
- Ding, J.** (2008) Applying fuzzy quality function deployment (QFD) to identify solutions of service delivery system for port of Kaohsiung, *Qual Quant*, 43, 553-570.
- Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público.** Estrutura Comum de Avaliação, Melhorar as organizações públicas através da auto-avaliação, CAF 2006. Publicação [online]. 1999-2003. [citado em 14 de Dezembro de 2010] Disponível em URL: http://www.caf.dgaep.gov.pt/media/docs/Modelo_CAF%202006_edição%20portuguesa_completo.pdf
- Eldin, N.** (2002) A Promising Planning Tool: Quality Function Deployment, *Cost Engineering*, 44-3, 28-37.

-
- European Foundation for Quality Management.** Introdução à Excelência. Publicação [online]. 1999-2003 [citado em 26 de Outubro de 2010] Disponível em URL: http://www.efqm.org/en/PdfResources/PUB4230_InEx_Por_v1.1.pdf
- Ermer, D. S. e M. K. Kniper** (1998) Delighting the customer: Quality function deployment for quality service design, *Total Quality Management*, 9-4&5, S86-S91.
- Farazmand, A.** (1999) Globalization and Public Administration, *Public Administration Review*, 59-6, 509-522.
- Frederickson, H.** (1994) The seven principles of total quality politics, *Public Adm Times*, 17, 1-9.
- Freitas C., P. Medeiros, S. Cabral, A. Rosa, I. Costa, M. Costa, M. G. Melo, M. Craveiro.** Gestão da Qualidade: uma experiência de Implementação da CAF. Publicação online. Biblioteca Pública e Arquivo Regional de Ponta Delgada. 2007 [citado em 10 de Dezembro de 2010]. Disponível em URL: <http://badinfo.apbad.pt/Congresso9/COM16.pdf>.
- Griffin, A. e J. Hauser** (1993) The voice of the customer, *Marketing Science*, 12-1, 1-27.
- Grönroos, C.** (2006) Adopting a service logic for marketing, *Marketing Theory*, 6-3, 317-333.
- Grönroos, C.** (1993) Marketing: gerenciamento e serviço: a competição por serviços na hora da verdade, 4ª Edição, Rio de Janeiro, Campus.
- Guelbert, M., E. A. D. Merino, J. N. S. Maria, E. J. Silva, M. Carreira e T. F. Guelbert** (2006) A aplicação do QFD no estudo de penetração de mercado e comercialização de equipamentos pneumáticos industriais, *XXVI ENEGEP*, 1-9.
- Hepler, C. e G. Mazur** (2006) Finding Customer Delights using QFD. Florida 2006, Disponível em URL: http://www.mazur.net/works/Hepler_Mazur_2006_Finding_Customer_Delights_at_Blue_Cross_Blue_Shield_Florida.pdf

-
- Jagdev, H., P. Bradley e O. Molloy** (1997) A QFD based performance measurement tool, *Computers in Industry*, 33, 357-366.
- Junior, A. T. C. e M. M. Carvalho** (2003) Obtenção da Voz do Consumidor: estudo de caso em um Hotel Ecológico, *Revista de Produção*, 13-3, 88-100.
- Kara, A.** (2007) An applied stochastic model of the quality–quantity trade-off in the public health care sector, *Qual Quant*, 43, 277–289.
- Kinni, T. B.** (1993) What’s QFD, *Industry Week*, November 1, 31-34.
- Kon, A.** (1999) Sobre as Actividades de Serviços: Revendo Conceitos e Tipologias, *Revista de Economia Política*, 19-2, 64-83.
- Kotler, P., G. Armstrong, J. Saunders e V. Wong** (1999) *Principles of Marketing*, Second European Edition, New Jersey, Prentice Hall Inc.
- Kumar, S., N. Parashar e A. Haleem** (2009) Analytical Hierarchy Process Applied to Vendor Selection Problem: Small Scale, Medium Scale and Large Scale Industries, *Business Intelligence Journal*, 2-2, 355-362.
- Lampa, S. e G. H. Mazur** (1996) Bagel sales double at Host Marriott using Quality Function Deployment, *International Symposium on QFD’96*, 9-11 Junho.
- Landesberg, P.** (2009) In the Beginning, there were Deming and Juran, *The Journal of Quality & Participation*, November/December, 59-61.
- Leal, R. P., J. G. Requeijo e Z. L. Pereira** (2008) Qualidade em Serviços: uma Abordagem Global, *5º Congresso Luso-Moçambicano de Engenharia e 2º Congresso de Engenharia de Moçambique*, Maputo, 2-4 Setembro.
- Liu, S., X. Xu e Z. Wang** (2008) SQFD: QFD-based Service Quality Assurance for the Lifecycle of Services, *Research Centre of Intelligent Computing for Enterprises and Services (ICES)*, 451-460.
- Louro, A. I.** (2009) *Balanced Scorecard, Modelo de Excelência EFQM e Common Assessment Framework, como instrumentos integrados de Gestão de Qualidade*

nos Serviços Públicos, Tese de Doutorado não publicada, Universidade da Beira Interior.

Lovelock, C., e E. Gummesson (2004). Wither service marketing? In search of new paradigm and fresh perspectives, *Journal of Service Research*, 47, 9-20.

Mariani, E. J. (2006) As Normas ISO, *Revista Científica Eletônica de Administração*, 10.

Martin-Castilla, J. I. (2002) Possible Ethical Implications in the Deployment of the EFQM Excellence Model, *Journal of Business Ethics*, 39, 125-134.

Mazur, G. H. (1993) QFD for Service Industries – From voice of customer to task deployment, *The Fifth Symposium on Quality Function Deployment*, Junho, Michigan.

Mazur, G. H. (1995) Elicit Service Customer Needs – Using software engineering tools, *he Seventh Symposium on Quality Function Deployment*, Junho, Michigan.

Mazur, G. H. (1996) The application of QFD to design a course in TQM at the University of Michigan College of Engineering, *ICQ'96*, Yokohama.

Mazur, G. H. (1997) Voice of Customer Analysis: a modern system of front-end QFD tools, with case studies, *AQC 1997*.

Meirelles, D. S. (2006) O Conceito de Serviço, *Revista de Economia Política*, 26-1, 119-136.

Miguel, P. A. C. e G. E. Salomi (2004) Uma revisão dos modelos para medição da qualidade em serviços, *Revista Produção*, 14-1, 12-30.

Milan, M., J. W. D. Barros e J. L. Gava (2003) Planning Soil Tillage using Quality Function Deployment (QFD), *Scientia Agricola*, 60-2, 217-221.

-
- Moreno, A. R., V. G. Morales e F. J. L. Montes** (2005) Learning during the quality management process, *Industrial Management & Data Systems*, 105-8, 1001-1021.
- Nabitz, J. L.** (2001) Improving the EFQM Model: An empirical study on model development and theory building using concept mapping, *Total Quality Management*, 12-1, 69-81.
- Neves, J. L.** (1996) Pesquisa Qualitativa – Características, Usos e Possibilidades, *Caderno de Pesquisas em Investigação*, 3-2, 1-5.
- Oliveira, C. E.** (2006) *Proposta de questionário de pesquisa para levantamento das características da utilização do QFD em empresas prestadoras de serviços*, Tese de Mestrado não publicada, Universidade Federal de Itajubá.
- Oliver, R. L.** (1980) A Cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions, *Journal of Marketing Research*, 17-4, 460-469.
- Oliver, R. L., R. T. Rust e S. Varki** (1997) Customer Delight: Foundations, Findings, and Managerial Insight, *Journal of Retailing*, 73-3, 311-336.
- Omachonu, V. K. e J. E. Ross** (2004) *Principles of Total Quality*, Revista Produção, Boca Raton, CRC Press.
- Orndoff, C. J. W.** (2003), Citizen-based Priorities in Transportation: A Study in Customer Focus, *Public Works Management Policy*, 7-4, 256-266.
- Paliska, G., D. Pavletic e M. Sokovic** (2007) Quality tools – systematic use in process industry, *Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering*, 25-1, 79-82
- Parasuraman, A., V. A. Zeithaml e L. L. Berry** (1985) A conceptual model of services quality and its implication for future research, *Journal of Marketing*, 49-4, 41-50.
- Peters, M. H. e R. B. K. K. Bullington** (2005) Course Design Using the House of Quality, *Journal of Education for Business*, Julho/Agosto, 309-315.

-
- Pickett, S., R. Rawdon, M. P. Rawdon e J. Ross** (2006) *Improved Client Service Model*, Projecto não publicado, Worcester Polytechnic Institute.
- Pinto, S.**(2003) *Gestão dos Serviços: A avaliação da Qualidade*, Lisboa, Verbo.
- Pires, A. R.** (1999) *Inovação e Desenvolvimento de Novos Produtos*, Lisboa, Edições Sílabo.
- Prasad, B.** (2000) A concurrent function deployment technique for a workgroup-based engineering design process, *Journal of Engineering Design*, 11-2, 103-119.
- Pyon, C. U., M. J. Lee e S. C. Park** (2009) Decision support system for service quality management using customer knowledge in public service organization, *Expert Systems with Applications*, 36, 8227–8238.
- Raharjo, H, A. C. Brombacher e M. Xie** (2008) Dealing with subjectivity in early product design phase: A systematic approach to exploit Quality Function Deployment potentials, *Computers & Industrial Engineering*, 55, 253-278.
- Rajicic, B. N. e M. Ciric** (2008) The importance of service quality for achieving customer satisfaction, *Annals of Oradea University*, 7-17, 2572-2579.
- Rhee, S. e J. Rha** (2009) Public service quality and customer satisfaction: exploring the attributes of service quality in the public sector, *The Service Industries Journal*, 1-22.
- Rita, J. J. P.** (1996) A missão do serviço público de emprego: urge reinventá-la em regiões pobres, *Sociologia – Problemas e Práticas*, 21, 249-263.
- Rocha, J. A. O.** (2004) *Gestão da qualidade: aplicação aos serviços públicos*, Lisboa, Editora Escolar.
- Rosen, D. E., J. E. Schroeder e E. F. Purinton** (1998), Marketing High Tech Products, *Academy of Marketing Science Review*, 1-17.
- Russell, S.** (2000) ISO 9000:2000 and the EFQM Excellence Model: competition or co-operation?, *Total Quality Management*, 11-4&6, S657-S665.

-
- Salomi, G. G. E, P. A. C. Miguel e A. J. Abackerli** (2005) Servqual x Servperf: Comparação entre instrumentos para Avaliação da Qualidade de Serviços Internos, *Gestão & Produção*, 12-2, 279-293.
- Seidel, J. V.** (1998) Qualitative Data Analysis, *Qualis Research*, 1-14.
- Selen, W. J. e J. Schepers** (2001) Design of quality service systems in the public sector: use of quality function deployment in police services, *Total Quality Management*, 12-5, 677-687.
- Silva, J. O.** (2000) Qualidade, Cidadania e Modernização Administrativa, *Revista Portuguesa de Administração e Políticas Públicas*, I (1), 106-111.
- Smith, J. L.** (2010) Link Strategic Planning to Quality Improvement, *Quality* Vol. 49 Issue 3, 14-14.
- Sousa, M. I.** (2009) *A avaliação da satisfação dos colaboradores do atendimento do Centro Distrital de Viana do Castelo*, Tese de Mestrado não publicada, Universidade Fernando Pessoa, Porto.
- Sousa, R. D. O.** (2007) *Qualidade na Administração Pública - O Impacto da Certificação ISO 9001:2000 na Satisfação dos Municípios*, Tese de Mestrado não publicada, Universidade do Minho – Escola de Economia e Gestão.
- Spacek, D.** (2007) Common Assessment Framework: potencial and factual issues in the Czech administrative practice, *Organizaciju Vadyba: Sisteminiai Tyrimai*, 43.
- Su, C. e C. Lin** (2007) A case study on the application of Fuzzy QFD in TRIZ for service quality improvement, *Qual Quant*, 42, 563-578.
- Terninko, J.** (1997) *Step-by-step QFD: customer-driven product design*, Second Edition, Boca Raton, St. Lucie Press.
- Vargo, S. L. e R. F. Lusch** (2007) Why “service”?, *Journal of Academy of Marketing Science*, 36, 25-38.

-
- Vidler, E. e J. Clarke** (2005) Creating Citizen-Consumers: New Labour and the Remaking of Public Services, *Public Policy and Administration*, 20-2, 19-37.
- Westlund, A. H.** (2001) Measuring environmental impact on society in the EFQM system, *Total Quality Management*, 12-1, 125-135.
- Wolak, R., S. Kalafatis e P. Harris** (1998) An Investigation Into Four characteristics of Services, *Journal of Empirical Generalisations in Marketing Science*, Vol. III, 22-43.
- Xie, M., K. C. Tan e T. N. Goh** (2003) *QFD Applications*, Wisconsin, American Society for Quality.
- Zeithaml, V. A., A. Parasuraman e L. L. Berry** (1985). Problems and strategies in services marketing, *Journal of Marketing*, 49, 33-46.

Outras fontes consultadas

Decreto-Lei n.º 213/2007 de 29 de Maio, *Diário da República*, 1.ª série, N.º 103 – Lei Orgânica do Instituto do Emprego e Formação Profissional, I.P.

Decreto-Lei n.º 135/99 de 22 de Abril, *Diário da República*, 1.ª série, N.º 94 – Medidas de modernização administrativa, sobre acolhimento e atendimento dos cidadãos e dos agentes económicos, comunicação administrativa, simplificação de procedimentos, audição dos utentes e sistema de informação para a gestão

Decreto-Lei n.º 166-A/99 de 13 de Maio, *Diário da República*, 1.ª série, N.º 111 – Sistema de Qualidade em Serviços Públicos

Despacho n.º 9159/2010 de 28 de Maio, *Diário da República*, 2.ª série, N.º 104 – Aprova a criação dos interlocutores de emprego.

Decreto-Lei n.º 519-A2/79 de 29 de Dezembro, *Diário da República*, 1.ª série, N.º 299 – Aprova a criação do Instituto do Emprego e Formação Profissional, I.P.

Instituto do Emprego e Formação Profissional em: <http://www.iefp.pt>

Instituto Nacional de Estatística em: <http://www.ine.pt>

Gabinete da Secretária de Estado da Modernização Administrativa em <http://www.gsema.gov.pt>

QFD Institute em: <http://www.qfdi.org>

APÊNDICE 1

QUESTIONÁRIO REALIZADO ÀS EMPRESAS

APÊNDICE 2

QUESTIONÁRIO REALIZADO ÀS ETT

APÊNDICE 3

GLOSSÁRIO DE TERMOS TÉCNICOS