

Adriana Filipa Maia da Silva

Indicadores de Desempenho no Âmbito de um  
Sistema de Gestão da Qualidade: Uma aplicação na  
Conclusão – Estudos e Formação, Lda.

Setembro 2011



UNIVERSIDADE DE COIMBRA

## **Identificação**

**Nome:** Adriana Filipa Maia da Silva

**N.º de Estudante:** 2005007268

**Mestrado:** Gestão

**Entidade de Acolhimento:** Conclusão – Estudos e Formação, Lda.

**Orientador de Estágio da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra:**

Professora Doutora Patrícia Moura e Sá

**Orientadores de Estágio da Entidade de Acolhimento:** Doutor Sandro Teixeira e

Engenheira Ivone Bem

**Data de Início do Estágio:** 14 de Fevereiro de 2011

**Data de Conclusão do Estágio:** 14 de Julho de 2011

## **Agradecimentos**

Perante a conclusão de mais uma etapa do percurso académico, não poderia deixar de manifestar o meu sincero agradecimento a um conjunto de pessoas que por algum motivo ou em algum momento estiveram presentes e contribuíram, directa ou indirectamente, para a realização deste relatório.

Agradeço, desde já, à Conclusão – Estudos e Formação, Lda., a entidade de acolhimento na realização do estágio, em particular ao Doutor Sandro Teixeira e à Engenheira Ivone Bem, meus orientadores, pela disponibilidade, formação e transmissão de conhecimentos, bem como pelo apreço sentido. Gostaria, também, de agradecer ao meu colega Daniel Gonçalves por me receber da melhor forma possível e pela disponibilidade para me integrar no decorrer dos cinco meses de estágio.

À Professora Doutora Patrícia Moura e Sá por ter aceite orientar este trabalho, pela sugestão de temas e autonomia dada na toma de decisões o que contribuiu para o meu desenvolvimento tanto profissional como pessoal. Agradeço as suas notas e recomendações, bem como a forma cordial de me receber.

À minha mãe, ao Manuel e aos meus avós tenho que agradecer os anos de dedicação, o incentivo, estímulo e apoio incondicional na concretização dos meus projectos, a força e a eterna paciência. É graças a eles que termino este percurso e enfrento uma nova realidade. Por tudo e por fazerem de mim o que sou hoje, é a eles que dirijo uma palavra de reconhecimento muito especial.

Ao João André pelo carinho, ânimo, apoio, motivação e paciência no decorrer deste percurso, sobretudo nos últimos meses.

Por fim, gostaria de agradecer aos amigos pela partilha de momentos e experiências, pela cooperação em todo este percurso e pela contínua amizade.

## Índice

1. Fundamentação Teórica .....	8
1.1 Conceito de Sistema de Gestão da Qualidade .....	8
1.2 Sistema de Gestão da Qualidade (ISO 9001:2008).....	8
1.2.1 Abordagem por Processos .....	10
1.2.2 Melhoria contínua .....	12
1.2.2.1 Ciclo Plan-Do-Check-Act (PDCA).....	12
1.3 NP EN ISO 9001:2008 .....	15
1.3.1 Enfoque no Cliente .....	16
1.4 Qualidade em Serviços .....	19
1.4.1 Modelo de avaliação da qualidade em serviços .....	20
1.4.2 Reclamações e recuperação de serviço .....	22
1.5 Indicadores de desempenho .....	23
1.6 Monitorização e Medição .....	24
1.6.1 Satisfação do cliente .....	24
1.6.2 Análise de dados .....	25
2. Conclusão – Estudos e Formação .....	26
2.1 Conclusão .....	26
2.2 Estagiar na Conclusão.....	30
2.2.1 Sistema de Gestão da Qualidade.....	30
2.2.1.1 Balanço da qualidade .....	31
2.2.1.2 Indicadores de Desempenho .....	31
2.2.1.2.1 Satisfação do Cliente.....	33

2.2.1.2.2 Reclamações .....	35
2.2.1.2.3 Monitorização, medição e análise .....	36
2.2.1.4 Avaliação de desempenho .....	37
2.2.1.5 Avaliação de fornecedores .....	38
2.2.2 Administrativa.....	40
2.2.2.1 Edirede, Sistemas Inteligente, Lda.....	40
2.2.2.2. EdiCad – Computação Gráfica e imagem, Lda. ....	42
2.2.2.3 C+Centro.....	46
3 Análise Crítica .....	48
3.1 Competências e Conhecimentos.....	48
Conclusão .....	51
Bibliografia.....	52

## **Introdução**

Após anos de formação, o estágio curricular possibilita aos estudantes uma proximidade e integração inicial no mercado de trabalho, sendo relevante a aquisição de experiências e conhecimentos para enfrentar a realidade de um mundo concorrente e em constante mutação.

No âmbito do estágio curricular do 2º Ciclo de Gestão da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, fui acolhida pela entidade Conclusão – Estudos e Formação, Lda. com vista a um estágio na área administrativa. No entanto, no decorrer do mesmo, surgiu a possibilidade de integrar o Gabinete da Gestão da Qualidade, proposta que aceitei convicta da oportunidade oferecida para explorar uma das áreas que me suscita maior interesse.

Objectivos do estágio na Conclusão:

- Desenvolver os conhecimentos e competências adquiridos ao longo do 1º e 2º Ciclo de Estudos;
- Cooperar nas tarefas administrativas de apoio à gestão da empresa;
- Colaborar em actividades do Sistema de Gestão da Qualidade (norma NP EN ISO 9001:2008), nomeadamente na medição e monitorização de SGQ, apoio à sua gestão e implementação/monitorização da Gestão por Objectivos;
- Auxiliar na Gestão de Relacionamento com o Cliente;
- Contribuir com a minha recente formação para a implementação de ideias novas, bem como melhoria e/ou alteração de aspectos preconcebidos;
- Adquirir saberes, só possíveis no contexto do mercado de trabalho.

De acordo com os objectivos propostos, o tema escolhido é Indicadores de Desempenho no Âmbito da Satisfação do Cliente.

A Conclusão é uma empresa certificada pela APCER - Associação Portuguesa de Certificação, que visa a satisfação das necessidades do seu Cliente. Neste sentido, considero o tema escolhido relevante para o Departamento da Gestão da Qualidade.

Ao longo deste relatório de estágio pretende-se abranger a monitorização e medição dos indicadores de desempenho no âmbito da satisfação dos clientes, tendo em conta os diversos métodos de avaliação de possível implementação em organizações certificadas a nível da qualidade.

Iniciar-se-á este relatório com a fundamentação teórica da prática exercida no decorrer do estágio, com uma apresentação de um sistema da gestão da qualidade e da norma NP EN ISO 9001 que rege os requisitos do mesmo. Nestes termos é, ainda, relevante averiguar os possíveis métodos de monitorização, medição e análise que facilitam a identificação de melhorias a implementar nos processos de modo a que o SQG seja eficaz. Sendo este trabalho direccionado para a avaliação da satisfação do cliente, abordar-se-á a esta temática com enfoque no cliente.

Segue-se a apresentação da entidade de acolhimento e a descrição das funções desempenhadas durante os cinco meses de estágio, quer na área da gestão da qualidade como da administrativa. Serão relatadas as actividades realizadas e analisados pontos de vista que me parecem pertinentes discutir para melhorar determinados aspectos nesta área.

Por último, realizarei um resumo das competências adquiridas e desenvolvidas ao longo deste percurso, e uma apreciação final deste relatório.

## **1. Fundamentação Teórica**

### **1.1 Conceito de Sistema de Gestão da Qualidade**

A Qualidade é o conjunto de características intrínsecas de determinado produto ou serviço com a capacidade de satisfazer necessidades determinadas ou implícitas. Neste sentido, depreende-se que o Sistema de Gestão da Qualidade<sup>1</sup> (SGQ) tem por base uma estrutura organizacional, processos e recursos necessários e relacionados entre si que permitem a implementação e gestão da qualidade numa organização, isto é, são regras e princípios relacionados com a qualidade aplicados no dia a dia das organizações.

Não posso deixar de referir o conceito de Gestão pela Qualidade Total, uma filosofia de gestão centrada na qualidade, baseada na participação de todos os intervenientes procurando o sucesso a longo prazo através da satisfação dos clientes e beneficiando os membros da organização e sociedade em geral (BS EN ISO 8402). Em suma, este conceito é orientado para o cliente, com ênfase na prevenção sendo da responsabilidade de todos.

### **1.2 Sistema de Gestão da Qualidade (ISO 9001:2008)**

A adopção de um SGQ é uma decisão estratégica da organização, sendo a sua concepção, planeamento, implementação e desenvolvimento adaptado a cada caso em concreto, visto ser um processo influenciado por várias variáveis sendo exemplo a dimensão, os objectivos, a actividade da empresa, os processos utilizados, etc.. Assim, o objectivo não é uniformizar os sistemas de gestão da qualidade. (NP EN ISO 9001:2008).

---

<sup>1</sup> **Lopes**, Albino, Capricho Lina (2007), *Manual de Gestão da Qualidade*.

Contudo, a implementação deste sistema deve ser requerido pela gestão de topo que deve assumir um total compromisso perante todo o processo bem como a melhoria contínua da sua eficácia visto que o sistema de gestão da qualidade fornece uma estrutura que define a organização, contribuindo para a obtenção e manutenção da qualidade do produto ou serviço, a fim de satisfazer as necessidades explícitas e implícitas dos clientes, podendo mesmo este ser um factor exigido pelos clientes, dele derivando uma maior confiança na organização. Assim, conclui-se que o SGQ constitui uma diferenciação importante ou mesmo um requisito para aceder a certos mercados.<sup>2</sup>

Na tomada desta decisão, a organização tem em vista a melhoria interna e o reconhecimento externo (certificação), se bem que o segundo ponto não é de carácter obrigatório. Contudo, a certificação de uma organização por uma entidade externa visa ser o objectivo da implementação do SGQ, tendo em conta que a satisfação eficaz das exigências do cliente e as legais por parte da empresa não é relevante para este processo de reconhecimento.<sup>2</sup>

Proporcionar confiança aos clientes e melhorar a eficiência interna, passa pela demonstração de que a entidade está em condições de satisfazer os requisitos da qualidade. No entanto, e para tal, terá de haver uma Garantia de Qualidade (norma ISO) em que um conjunto de actividades planeadas e implementadas no âmbito do SGQ visa a prevenção dos problemas de qualidade através de actividades sistemáticas de planeamento e documentação, incluindo a concepção e implementação de um sistema de gestão da qualidade, bem como a sua avaliação, auditoria e supervisão regular, o que permite assegurar a melhoria contínua do processo, medir e avaliar os resultados do desempenho e eficácia do processo e monitorar continuamente a satisfação dos clientes.

---

<sup>2</sup> **AEP** (2006), *Qualidade – interpretação da ISO 9001:2000*, em: <http://www.aeportugal.pt>.

Diga o que a sua organização faz, faça o que diz que faz e documente tudo<sup>3</sup>, pode ser entendido como divisa de um Sistema de Gestão da Qualidade, devendo este incluir, no que respeita a documentação (NP EN ISO 9001:2008):

- Declarações documentadas quanto à política da qualidade e aos objectivos da qualidade;
- Manual da Qualidade;
- Procedimentos documentados e registos requeridos pela norma;
- Documentos necessários para que a organização assegure o planeamento, a operação e controlo eficazes dos seus processos.

Contudo, a lista descrita não significa que estes sejam os únicos documentos necessários à implementação da ISO 9001, visto que cada empresa é um caso e pode necessitar de outros suportes de informação.<sup>4</sup>

A problemática que poderá ser encontrada neste processo, deve-se à capacidade ou não de as organizações se (re)adaptarem a novas circunstâncias, (re)definição de objectivos e características dos produtos/serviços sempre que necessário. Assim, o sistema de gestão da qualidade segue a abordagem por processos.

### **1.2.1 Abordagem por Processos**

Processo consiste num conjunto de actividades com o uso de recursos que é gerido com o objectivo de transformar *inputs* (entradas) em *outputs* (saídas) (NP EN ISO 9001:2008). Neste sentido, abordagem por processos (NP EN ISO 9001:2008) é a aplicação de um sistema de processos numa organização, juntamente com a identificação e as interações destes processos e a sua gestão para produzir o resultado desejado, permitindo um controlo sistemático quer do processo individual como das interligações entre estes.

---

<sup>3</sup> Adaptado de Eliane Israelian, Karin Suzana Becker, Maria de Lourdes S. A. Seixas e Sascha Röpke, *Uma introdução às Normas da Série ISO 9000*, em: <http://allchemy.iq.usp.br/sedimentando/iso.htm>.

<sup>4</sup> **AEP** (2006), *Qualidade – interpretação da ISO 9001:2000*, em: <http://www.aeportugal.pt>.

Adoptando uma abordagem por processos no desenvolvimento de um sistema de gestão da qualidade, tem-se em vista melhorar continuamente o desempenho para aumentar a satisfação dos requisitos do cliente.

A execução desta abordagem passa pela identificação de processos críticos, os que geram valor acrescentado para o cliente, podendo ter uma visão mais ampla sobre diversas questões, identificando as entradas nos processos e saídas dos mesmos, os seus objectivos e responsáveis, os recursos utilizados e as metodologias, bem como os indicadores de desempenho. Após a identificação destes elementos é relevante documentá-los para que possam a ser comunicados à organização.<sup>5</sup>

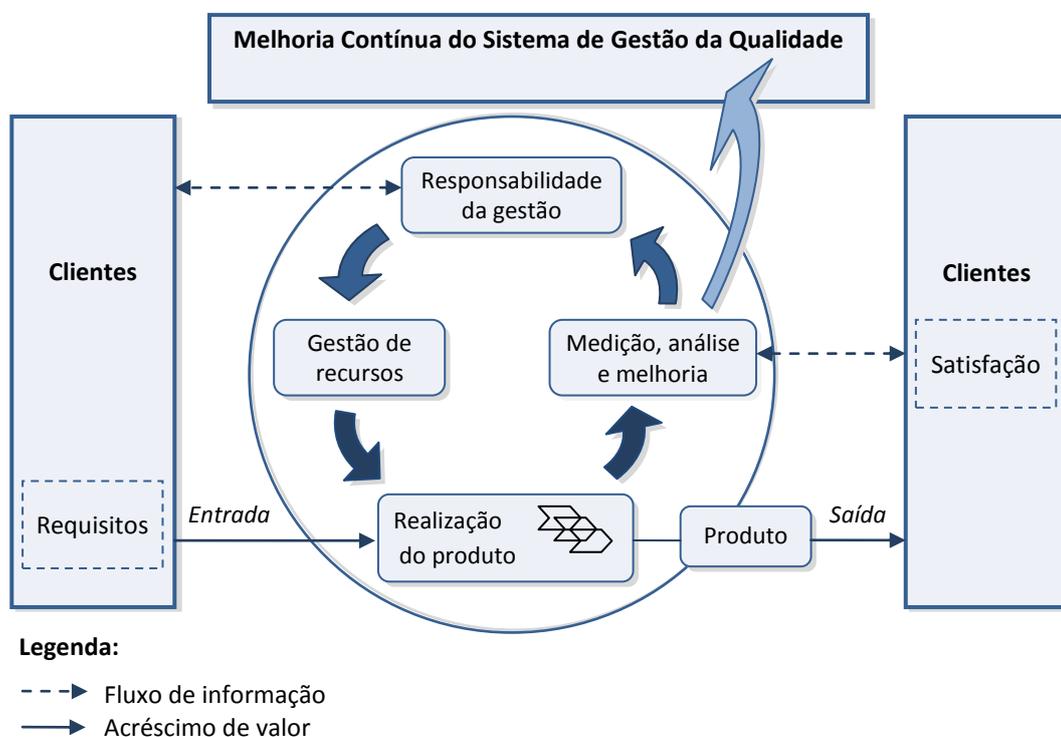


Figura 1 – Modelo de um sistema de gestão da qualidade baseado em processos (NP EN ISO 9001:2008)

Este modelo (figura1) ilustra as interações dos processos, iniciando-se com a definição dos requisitos que depende do estudo da informação recolhida quanto à percepção do cliente.

<sup>5</sup> G-QUOD – Consultores de Gestão, Lda., *Abordagem por Processos*, <http://www.g-quod.com>.

Os requisitos dão entrada no processo de realização do produto cuja saída cria um impacto no cliente, sobre a sua satisfação, sendo este a entrada para a decisão dos processos que deverão ser analisados. Assim, o processo de produção do produto está sujeito a medição, análise e melhoria, de actividades que têm em vista a satisfação do cliente.

Deste processo surge a melhoria contínua do desempenho da organização e a criação de valor que depende do tratamento de questões como a identificação das necessidades e satisfação do cliente, o tratamento das suas reclamações e do acompanhamento do desempenho. Este é uma das etapas da responsabilidade da gestão de topo, tal como a da gestão de recursos e a informação que chega ao cliente.

Em suma, este modelo pretende que os processos sejam considerados um valor acrescentado para a empresa, pretendendo obter os resultados de desempenho e eficácia com vista à melhoria contínua dos processos baseada na medição dos objectivos.

### **1.2.2 Melhoria contínua**

A melhoria contínua é um processo constante, que através da aplicação do ciclo PDCA, e do trabalho em equipa na resolução de problemas leva à implementação de acções necessárias para alcançar os objectivos traçados.

#### **1.2.2.1 Ciclo Plan-Do-Check-Act (PDCA)**

O Ciclo PDCA (figura 2) é uma metodologia, criada por Deming (1986) no âmbito da melhoria contínua, que pode ser aplicada a todos os processos, permitindo averiguar se o processo foi adequadamente planeado, se a sua execução foi conforme o delineado, se os resultados estão a ser alcançados e se existe oportunidade de melhoria.

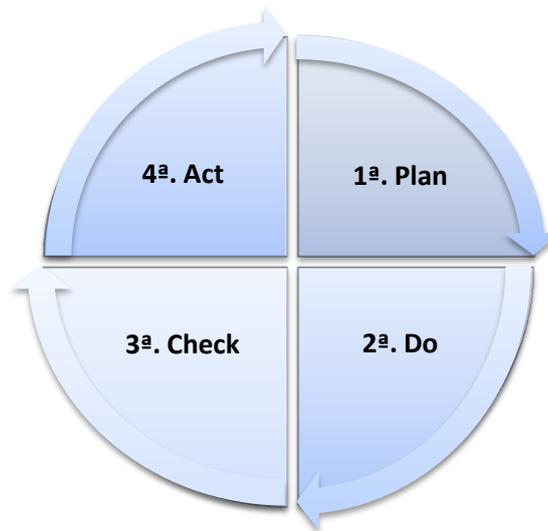


Figura 2 – Ciclo PDCA<sup>6</sup>

Numa primeira fase, dando início ao processo, é necessário designar objectivos e metodologias para a elaboração de um plano, de acordo com os requisitos do cliente e as políticas da organização, com vista à melhoria contínua. Deste modo, e nesta fase, torna-se essencial a recolha, processamento e análise de dados.

Com base na informação facultada pelo estudo feito anteriormente, segue-se a formulação e implementação de um plano (teste primário).

Na fase seguinte procede-se à verificação da devida implementação do plano e à avaliação do seu contributo para as melhorias esperadas, monitorizando e medindo os processos em comparação com os objectivos estabelecidos.

Por último, e com base nos resultados reportados, se houver uma avaliação positiva procede-se à institucionalização do plano definido melhorando continuamente, mas se for negativa apreende-se os ensinamentos que daí resultaram, reiniciando um novo ciclo.

O facto de este ser um processo cíclico, implica um questionar constante de todas as actividades realizadas de modo a gerar uma melhoria contínua das operações.

---

<sup>6</sup> Adaptado de **Huffman**, Jack L. (1997), *Beyond TQM – Tools & Techniques for High Performance Improvement*.

Contudo, Deming (1986) considera que para implementar este processo, é essencial adoptar a filosofia da gestão pela qualidade total, dando prioridade à qualidade que permite uma melhoria constante de produtos e serviços que depende da melhoria dos processos para obter um aumento de produtividade e redução de custos. Também o tipo de liderança deve ser alterado para possibilitar às pessoas produzir com qualidade, instituindo novos métodos e programas de formação de modo a afastar os receios, a encorajar a comunicação e a melhorar competências e conhecimentos dos colaboradores, quebrando as barreiras entre departamentos e incentivando o trabalho em equipa. É, ainda, essencial que os objectivos passem a ter fundamento para os trabalhadores e que as decisões deixem de se basear no preço, eliminando padrões de quotas numéricas e apostando no uso do controlo estatístico. Por último, e para que tudo possa ser posto em prática, há que dar poder e autonomia aos gestores.<sup>7</sup>

O ciclo PDCA, como referido anteriormente, inicia-se com o planeamento, no entanto, a necessidade de planear advém de uma acção que suscitou este processo. Logo, pode dizer-se que o planeamento não é a sua primeira etapa na medida em que algo tem de despertar a necessidade de recorrer a este método de análise e implementação da melhoria contínua.<sup>8</sup>

### 1.2.2.2 Acções de Melhoria

A melhoria contínua tem por princípio eliminar as causas dos problemas para obter uma maior produtividade. Contudo o processo pode não ter sido concebido para aquele fim ou pode ter simplesmente surgido sem que qualquer registo fosse feito.

Neste sentido, e através de mecanismos de controlo, identifica-se o problema, recolhendo, tratando e analisando dados a respeito das não conformidades que

---

<sup>7</sup> Lopes, Albino, Capricho Lina (2007), *Manual de Gestão da Qualidade*.

<sup>8</sup> Huffman, Jack L. (1997), *Beyond TQM – Tools & Techniques for High Performance Improvement*.

forneçam informação relevante para implementar um sistema que gere soluções de melhoria.

Quanto às acções de melhoria a implementar estas podem ter uma vertente preventiva ou correctiva. As acções preventivas surgem com a possibilidade de ocorrer uma não conformidade servindo sua aplicação para prevenir que o mesmo suceda, já as acções correctivas partem do princípio da não conformidade, sendo aplicadas apropriadamente.<sup>9</sup>

Aquando da decisão de melhoria, a organização tem de ter capacidade de adaptação para (re)desenhar o processo e identificar os pontos críticos não esquecendo a eliminação de não conformidades ou actividades que não acrescentam valor. Contudo, a definição do responsável pelo processo e a aplicação de ferramentas da qualidade que facilitem a sua compreensão, bem como a definição de indicadores de qualidade devem ser tidos em conta com vista a facilitar a análise.

### **1.3 NP EN ISO 9001:2008**

Obter a certificação representa um reconhecimento nacional e internacional à organização pois a ISO 9001 é um referencial genérico dos requisitos (responsabilidades, implementação e revisão) de um sistema de gestão da qualidade que deve ser adaptado (requisitos documentais) a cada organização em concreto, tendo em conta os seus princípios, assegurando boas práticas de gestão e a garantia do produto/serviço bem como a satisfação dos requisitos do cliente. Assim, pretende-se transmitir confiança e gerar uma melhoria contínua do processo de gestão da qualidade de forma a atingir a excelência do negócio.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> NP EN ISO 9001:2008

<sup>10</sup> AEP (2006), *Qualidade – interpretação da ISO 9001:2000*, em: <http://www.aeportugal.pt>.

O planeamento da adaptação a esta norma passa por estabelecer os objectivos da qualidade que devem ser monitorizados de modo a averiguar a sua evolução, devendo ser todas as etapas, correcta e devidamente registadas.

Este processo requer um comprometimento da gestão de topo (NP EN ISO 9001\_2008) desde o seu desenvolvimento, à implementação e melhorias do sistema da qualidade, bem como a constituição da política da qualidade, assegurando que os requisitos do cliente são satisfeitos. Contribuindo para tal, é sua responsabilidade o planeamento da qualidade e a identificação de objectivos, bem como a revisão do sistema. É, ainda, relevante a redacção de um Manual de funções e do organigrama da organização para a transmissão e delegação de responsabilidades e autoridade a cada colaborador, incluindo-os eficazmente no processo.

Tendo em conta que a actividade de uma organização passa pela realização de um produto ou serviço, a ISO 9001 requer um planeamento e execução de processos que, no conjunto, sejam orientados para o cliente.

### **1.3.1 Enfoque no Cliente**

O enfoque no cliente<sup>11</sup> é um pilar, um princípio da gestão pela qualidade total com importância significativa uma vez que, tal como se verifica na figura 1, é a partir das suas percepções que as organizações estudam os requisitos que um produto/serviço deve cumprir.

Num sistema de gestão da qualidade, um dos principais objectivos a alcançar é a satisfação dos requisitos dos clientes<sup>12</sup>, tendo em conta critérios na escolha e avaliação do serviço prestado como a viabilidade, conveniência, dependência, personalização, preço, qualidade, reputação, segurança, rapidez e inovação, etc.

---

<sup>11</sup> **Lopes**, Albino, Capricho Lina (2007), *Manual de Gestão da Qualidade*.

<sup>12</sup> **AEP** (2006), *Qualidade – interpretação da ISO 9001:2000*, em: <http://www.aeportugal.pt>.

O cliente é aquele que define a qualidade, é com ele que esta começa e acaba e o facto de ter este poder perante a organização, as suas percepções deve ser sempre tidas em conta.<sup>9</sup> Neste sentido, após a definição dos seus requisitos, as organizações devem planear o processo de produção, monitorizar e medir os resultados para poder implementar a melhoria de modo a manter o seu cliente satisfeito.<sup>13</sup>

Posto isto, é relevante a capacidade da empresa em ser pró-activa e antever as necessidades do cliente antecipando-se à concorrência na satisfação das mesmas, fidelizando e surpreendendo o cliente. Assim, a organização gera uma vantagem competitiva.

O enfoque no cliente deve ser usado como orientação no seu plano estratégico de actividades<sup>14</sup>, tendo em consideração meios de satisfação do cliente como a qualidade da prestação do serviço, a inovação, a variedade, o preço em relação à concorrência, o nº de reclamações, tempo de atendimento, etc.

### **Modelo de Teboul**

Segundo o Modelo de Teboul a oferta da organização vai ao encontro das necessidades do cliente, uma vez que o custo de um cliente insatisfeito implica medir regularmente a satisfação dos clientes e as relações de proximidade baseadas na confiança.

Neste sentido, a identificação dos clientes permite captar e determinar as suas necessidades e expectativas, as suas fontes de insatisfação e estabelecer oportunidades de melhoria.

Para apoiar a identificação dos aspectos referidos, temos o *customer-driven quality cycle*<sup>12</sup> (figura 3) que fornece a visão dos processos a desenvolver.

---

<sup>13</sup> Hoyle, David (2009), *ISO 9000 Quality Systems Handbook : Using the Standards as a Framework*.

<sup>14</sup> James R., Evans, William M., Lindsay (2011), *The Management and Control of Quality*, South-Western Cengage Learning.

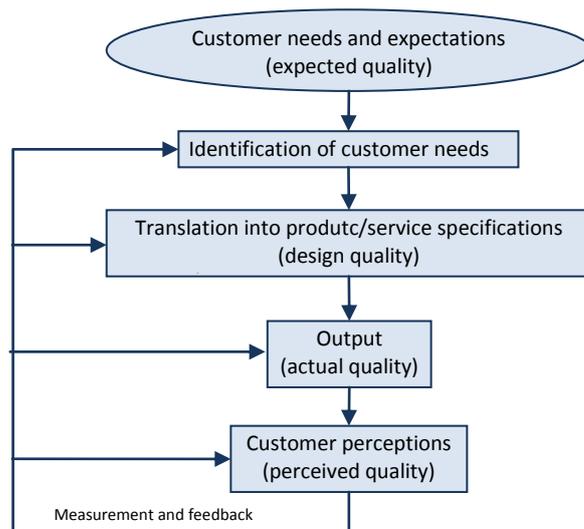


Figura 3 - *Customer-driven quality cycle* (Evans, Lindsay, 2011)

A qualidade esperada por parte do cliente surge da relação entre necessidades a satisfazer e as expectativas em relação ao produto/serviço. É desta relação que a organização tem de identificar os requisitos do cliente surgindo, nesta fase, o Modelo de Kano para converter as necessidades.

### **Modelo de Kano**

O Modelo de Kano (Dr.Noriaki Kano) é uma ferramenta de medida da qualidade utilizada para criar prioridades no que respeita à necessidade dos clientes, tendo em conta o impacto dessas na sua satisfação.

Este modelo agrega essas prioridades em três conjuntos, os quais factores surpreendentes ou que satisfazem necessidades latentes, atributos de realização relacionados com as exigências do cliente e atributos inevitáveis que representam as funções básicas esperadas de um produto/serviço.

É, assim, que este modelo permite converter necessidades em requisitos, traduzindo-os em especificações do produto/serviço que definirá a qualidade.

Posteriormente o cliente fará a sua apreciação e surgirão as percepções acerca do produto/serviço produzido, seguindo-se um processo de medição e obtenção de resultados transmitidos à organização.

Citando Don Peppers and Martha Rogersa (Evans, Lindsay, 2011) <sup>15</sup>“The only value your company will ever create is the value that comes from customers – the ones you have now and the ones you will have in the future. Business succeed by getting, keeping, and growing customers. Customers are the only reason you build factories, hire employees, Schedule meetings, lay fiber-optic lines, or engage in any business activity. Without customers, you don’t have a business”. Em suma, é o cliente que permite à empresa manter a sua actividade que não é mais que a satisfação do mesmo.

#### **1.4 Qualidade em Serviços**

Serviço é uma qualquer actividade que não produz directamente um produto físico, é um output intangível, heterogéneo em que a sua produção e consumo ocorrem em simultâneo.<sup>13</sup>

A intangibilidade de um serviço dificulta a medição dos processos, principalmente, porque, neste caso, o cliente é um participante activo no processo de produção, influenciando a produtividade e qualidade da prestação do serviço. Assim, é nos momentos de verdade (Jan Carizon), a interacção entre a organização e o cliente, que se a diferencia a determinação da sua satisfação.

Contudo, a avaliação da qualidade em serviços é feita no momento da sua prestação do mediante os atributos como a tangibilidade, segurança, credibilidade, compreensão, responsabilidade, competência, acesso, cortesia, comunicação e confiança.<sup>14</sup>

---

<sup>15</sup> **James R.**, Evans, William M., Lindsay (2011), *The Management and Control of Quality*, South-Western Cengage Learning.

Neste caso, e devido às variáveis a ter em conta, a satisfação de um cliente perante a prestação de um serviço pode avaliar-se através da diferenciação entre a percepção do serviço recebido e a expectativa que o cliente tinha relativamente ao mesmo.

#### 1.4.1 Modelo de avaliação da qualidade em serviços

Como referido, a avaliação mediante relação entre expectativas e percepções, é dos métodos mais usados para medir a qualidade de serviços no que respeita à satisfação do cliente. Apresenta-se, de seguida, vários modelos que permitem a sua avaliação.

#### Expectativas vs Percepções

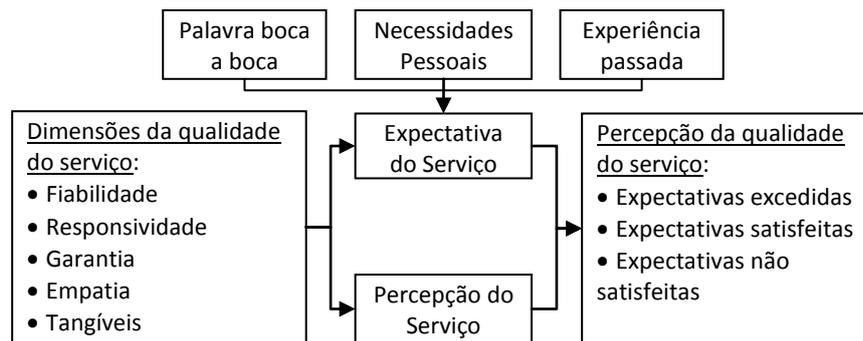


Figura 3 – Expectativas vs Percepções (Fitzsimmons and Fitzsimmons, 2004)<sup>16</sup>

O esquema da figura 3, demonstra como a publicidade da palavra passada, as necessidades e a experiência passada influenciam as expectativas do cliente quanto á prestação do serviço, tendo em conta as dimensões da qualidade deste.

Dependendo da capacidade de identificação dos requisitos do cliente por parte da organização, e a prestação do serviço, o cliente criará uma percepção que permite avaliar a qualidade por meio de comparação entre expectativas e percepções.

<sup>16</sup> In apontamentos da disciplina de Gestão pela Qualidade Total.

Um cliente insatisfeito pode levar a uma publicidade “boca a boca” negativa, havendo a perda não só deste mas de potenciais clientes, o que aumentará os custos da não qualidade.

### Modelo dos Desvios (Gaps)

Segundo o Modelo dos Desvios (Parasuraman, Berry e Zeithaml, 1985), a satisfação dos clientes depende da redução ou eliminação dos quatro gaps associados à prestação do serviço.

O facto de não se minimizar o primeiro gap, a redução ou eliminação dos restantes é posta em causa, uma vez que o erro vai surgir no início do processo agravando-o até ao final, o que gera insatisfação do cliente.



Figura 4 – Modelo dos Gaps<sup>17</sup>

A discrepância entre as expectativas do cliente e o que a organização pensa que estes querem (percepção) deve-se à falta de análise de mercado. A necessidade de conhecer o que os clientes pretendem, leva a que a organização realize pesquisas de o mercado de modo a minimizar este gap e assim reduzir a probabilidade de insatisfação do cliente.

O entendimento das percepções dos clientes leva ao planeamento do projecto de acordo com os requisitos determinados, decidindo as especificações do serviço. No

<sup>17</sup> In apontamentos da disciplina de Gestão pela Qualidade Total.

entanto, se no os requisitos não forem devidamente identificados, as especificações do serviço não estarão de acordo com o pretendido pelo cliente.

Logo, se a prestação do serviço não estiver conforme o especificado, haverá uma disparidade entre o serviço prometido e comunicado ao cliente e o serviço prestado.

A satisfação efectiva do cliente é verificada aquando da análise da discrepância entre o serviço que o cliente espera e a sua percepção, sobre o serviço que a organização fornece.

Para eliminar ou reduzir os gaps é essencial eliminar o primeiro hiato, pois assim é possível ter uma base sólida para definir todo o processo.

#### **1.4.2 Reclamações e recuperação de serviço**

As reclamações surgem quando o cliente, por qualquer motivo, se sente insatisfeito com o serviço prestado, e é então que a organização tem a necessidade ser pró-activa de modo a evitar esta questão.

No entanto, e caso esta seja formalizada, a empresa deve ter um processo de tratamento de reclamações e recuperação do serviço. A formação de colaboradores, o recrutamento dos melhores no contacto com clientes e a autonomia dada para desenvolverem soluções pode, neste processo, ser fulcral.

Contudo, as reclamações não têm de ser algo negativo, podendo a organização retirar ensinamentos dos erros cometidos e desenvolver melhorias, porque se o cliente acabar por sentir as suas necessidades devidamente satisfeitas, ele, muito provavelmente, voltará.<sup>18</sup>

Quando, em caso de reclamação, menciono necessidades devidamente satisfeitas, refiro-me ao processo que a organização desenvolve para recuperar as reclamações,

---

<sup>18</sup> In apontamentos da disciplina de Gestão pela Qualidade Total.

recebendo-as, tratando-as e comunicando a consequência ao cliente. Pretende-se, assim, que este processos permita agir rapidamente e de preferência que se resolva a reclamação no primeiro contacto, devendo cada caso ser analisado individualmente, efectuando um pedido de desculpa e se possível repondo-o.

Posto isto, o conceito de fazer bem à primeira permite evitar todo o processo de reclamação e de insatisfação do cliente, bem como os custos de um mau serviço.

### **1.5 Indicadores de desempenho**

Indicadores são formas de representação quantificável de características de um produto, serviço ou processo, utilizados para controlar e melhorar a qualidade e o desempenho. Nestes termos, indicadores de desempenho são índices numéricos estabelecidos sobre os efeitos de cada processo para medir a sua qualidade<sup>19</sup>.

Para definir indicadores de desempenho devem ser determinados os objectivos aos quais é atribuído um valor real (através do estudo do desempenho da organização), visto que na ausência de um padrão comparável não é possível fazer a medição.

A determinação de indicadores permite objectivar a avaliação dos vários processos, gerar prioridades e criar um histórico de avaliação. Assim, é possível definir papéis e responsabilidades, referenciais para a melhoria dos processos, a medição do grau de satisfação de clientes, a monitorização de melhorias em processos e dos seus resultados.<sup>18</sup>

A análise de indicadores consiste na extracção de um significado dos dados e resultados obtidos de modo a gerar informação que permita apoiar a avaliação do desenvolvimento da organização, as tomadas de decisão nos vários níveis da empresa e a revisão do planeamento de curto e longo prazo.<sup>18</sup>

---

<sup>19</sup> In **Pereira**, Prof. Ms. Eng.º Aline Soares, *Sistemas de Indicadores de Desempenhos – aula 11*, em: <http://professoraaline.wordpress.com>.

## **1.6 Monitorização e Medição**

A melhoria do sistema de gestão da qualidade<sup>20</sup> passa pela monitorização, medição e análise dos processos desenvolvidos de forma a controlar a qualidade e efectuar as melhorias necessárias aos processos.

Neste sentido, o planeamento e definição de técnicas a aplicar na monitorização e posterior medição e acompanhamento dos processos, produtos e satisfação do cliente é relevante para o controlo das não conformidades, para recolher dados que serão analisados e, caso necessário, para aplicar acções de melhoria (correctivas ou preventivas).

A medição do desempenho pode ser feita apenas com vista a planear, induzir e controlar, no entanto deverá servir, também, para diagnosticar. Assim, é importante melhorar a medição do desempenho ao longo do percurso da empresa, nomeadamente aquando da implementação do sistema de gestão da qualidade e respectiva certificação.

### **1.6.1. Satisfação do cliente**

Regra geral, a medição da satisfação do cliente é baseada em inquéritos que são enviados ao cliente. Contudo, a empresa deve ter em consideração que a medição da satisfação dos clientes só é fiável se os requisitos dos clientes forem devidamente identificados de modo a determinar indicadores de desempenho adequados à avaliação da sua satisfação.

Enquanto um cliente satisfeito transmite uma boa imagem da organização e permanece fiel à mesma, um cliente insatisfeito pode ser uma ameaça à reputação da empresa pois a partilha da sua má experiência pode afastar potenciais e futuros clientes.

---

<sup>20</sup> NP EN ISO 9001:2008.

Assim, este é um ponto deveras relevante, implicando a mínima margem de erro no planeamento não só da prestação do serviço como dos métodos de monitorização e medição de modo a não haver lacunas na avaliação da sua satisfação. No entanto, e devido às constantes alterações do mercado, este é um processo (incluindo os indicadores) em melhoria contínua.

### **1.6.2 Análise de dados**

Contemplando o conjunto de dados aquando da monitorização e medição do processo, os registos dos resultados do desempenho só têm sentido de forem posteriormente analisados de modo a originarem melhorias.

A análise de dados<sup>21</sup> passa pelo tratamento de informação, dados e registos com o objectivo, baseado em factos, de analisar a eficácia do sistema de gestão da qualidade e implementar melhorias. Neste sentido, é necessário estabelecer critérios e procedimentos para sistematizar este processo.

As informações proporcionadas por esta análise, transmite conhecimento relativo à satisfação do cliente, conformidade dos requisitos do produto, suas características e tendências, bem como oportunidades e melhoria (acções preventivas e correctivas) e relativamente aos fornecedores.<sup>17</sup>

Em suma, a análise de dados permite determinar a causa de problemas existente, orientando a toma de decisões necessárias à melhoria.

Agregando e integrando toda a informação fornecida por esta análise, é responsabilidade da gestão avaliar o desempenho da organização.

---

<sup>21</sup> NP EN ISO 9001:2008.

## **2 Conclusão – Estudos e Formação, Lda.**

### **2.1 Conclusão**

Fundada em 1987, com sede em Coimbra e delegações em Águeda, Aveiro, Castelo Branco, Figueira da Foz, Guarda, Leiria, Oliveira do Hospital, Póvoa de Varzim, Seia e Viseu, a Conclusão<sup>22</sup> é uma empresa privada que desenvolve a sua actividade na área da Formação Profissional, Consultoria Empresarial e Estudos. Estabelecendo parcerias de cooperação, tem capacidade operativa de direccionar a sua actividade numa estratégia de proximidade com o cliente, recentemente havendo a possibilidade de novas sete delegações em Barcelos, Évora, Lisboa, Porto Portimão, Santarém e Viana do Castelo.

### **Formação Profissional**

A Conclusão é uma entidade promotora e formadora que procura dar respostas eficazes às solicitações do público, contando com uma equipa de colaboradores qualificados para o desenvolvimento competitivo das organizações e na eficácia na gestão de negócios. Neste sentido, a Conclusão tem direccionado, nos seus 23 anos de actividade, as suas propostas formativas para a formação de quadros intermédios e superiores, nomeadamente nas seguintes áreas:

- Formação de Formadores,
- Higiene e Segurança no Trabalho;
- Mediação Imobiliária;
- Ambiente e Novas energias;
- Empresarial / Organizacional;
- Contabilidade / Fiscalidade;
- Seguros;

---

<sup>22</sup> **Conclusão** – Estudos e Formação, Lda. (2011), *Entidade*, em: <http://www.conclusao.pt>.

- Cidadania e igualdade de Oportunidades (EFA).

Uma parte significativa da sua oferta formativa é certificada, nomeadamente no âmbito dos seguintes cursos homologados:

Pelo IEFPP – Instituto do emprego e formação Profissional:

- Formação Pedagógica Inicial de Formadores;
- Formação Pedagógica Inicial de Formadores à Distância.

Pela ACT – Autoridade para as Condições de Trabalho:

- Técnico Superior de Higiene e Segurança no Trabalho,
- Técnico de Higiene e Segurança no Trabalho.

Pelo Ministério da Justiça:

- Curso de Formação inicial em Mediação Laboral;
- Curso de Especialização em Mediação Laboral.

Pela ADENE – Agência para a Energia:

- Curso de Peritos Qualificados no âmbito do Sistema de Certificação energética de Edifícios (RCCTE).

Esta vertente é responsável por cerca de 80% da actividade da Conclusão, quer neste aspecto, quer enquanto entidade formadora contratada para a realização de planos de formação de outras entidades.

### **Consultoria Empresarial**

Como entidade vocacionada para a prestação de serviços de apoio à competitividade, desenvolve iniciativas no âmbito do tecido empresarial, nomeadamente consultoria nas áreas de desenvolvimento empresarial, estudos e projectos de investimento, recrutamento e selecção de pessoal, formação profissional e apoio à inovação.

## **Estudos**

Uma parte significativa dos projectos desenvolvidos abrange a área de Estudos de Urbanismo Comercial em que possui já significativa experiência em estudo global do projecto especial de revitalização e estudo global de revitalização.

A Conclusão pretende destacar-se como entidade de referência na criação de valor para as pessoas e organizações, desenvolvendo serviços diferenciadores pela excelência, reconhecidos pelo mercado, nas áreas da Formação Profissional, Consultoria, Estudos e Projectos.

Posto isto, apresenta-se o organigrama (figura 5) da entidade de acolhimento, situando as minhas funções, enquanto estagiária, no Gabinete da Gestão da Qualidade e no Centro de Formação de Taveiro.

Relatório de Estágio  
Indicadores de Desempenho no Âmbito de um Sistema de Gestão da Qualidade:  
Uma aplicação na Conclusão – Estudos e Formação, Lda.

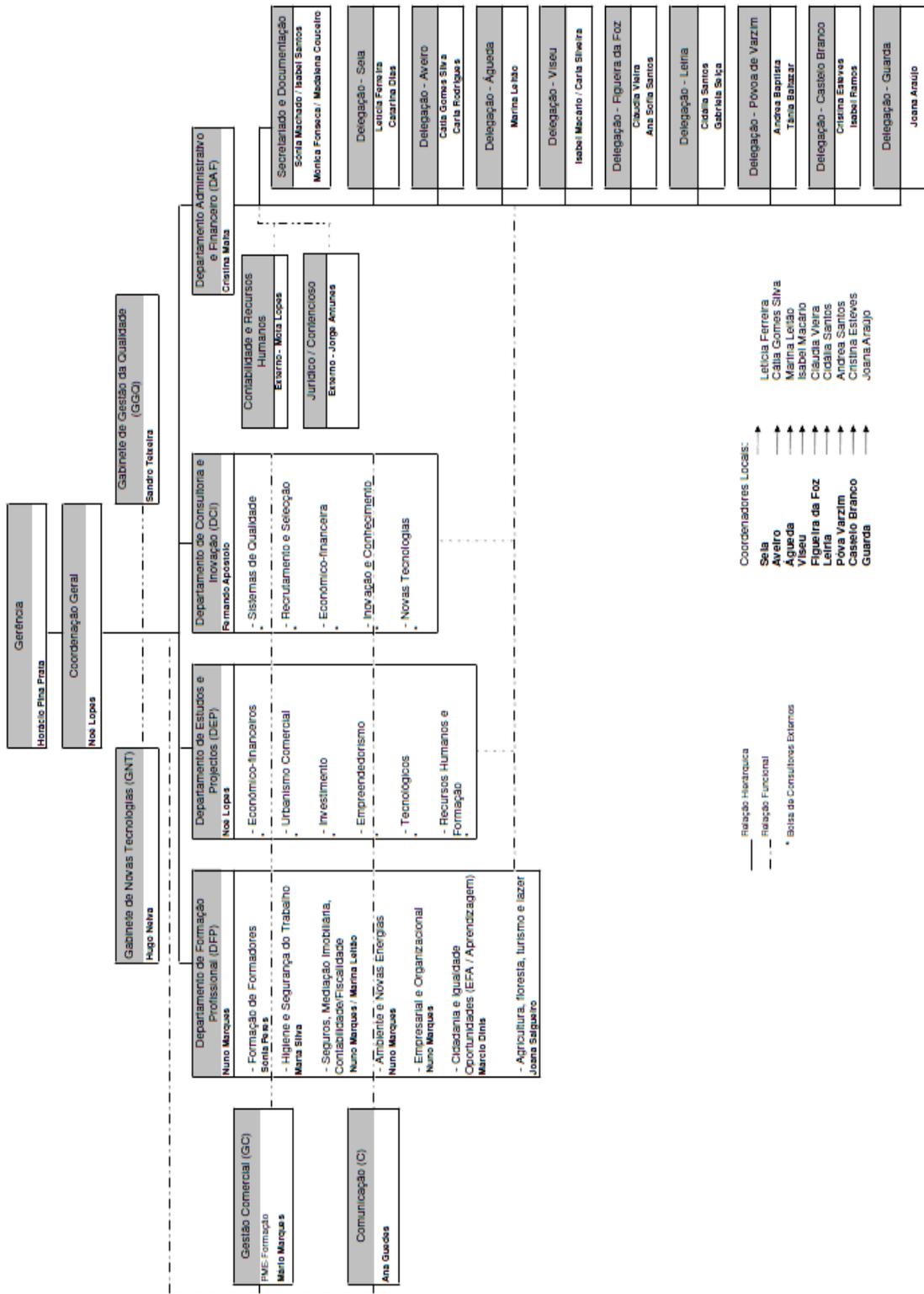


Figura 5 – Organograma Conclusão<sup>23</sup>

<sup>23</sup> Organograma v2.2 da Conclusão – Estudos e Formação, Lda.

## **2.2 Estagiar na Conclusão**

No âmbito do estágio curricular na Conclusão, tive a oportunidade de colaborar nas seguintes áreas:

### **2.2.1. Sistema de Gestão da Qualidade**

A Conclusão tem implementado o Sistema de Gestão da Qualidade<sup>24</sup> segundo a norma NP EN ISSO 9001:2008, com excepção do requisito de controlo dos dispositivos de monitorização e medição uma vez que a organização não faz uso de equipamentos que o permitam.

A implementação desta norma visa assegurar a competência da organização na prestação de serviços na área da formação e de estudos e consultoria em Sistemas de Qualidade, Urbanismo, Económico-financeiros, Recursos Humanos e Formação, e Novas Tecnologias. Neste sentido, a Conclusão segue o ciclo já apresentado na figura 1.

Deste ciclo consta os macros processos de definição de objectivos, formação, estudos e projectos e consultoria, gestão da qualidade e gestão de recursos, devidamente desenhados com a definição de entradas e saídas e documentos de suporte. No entanto estes não são processos singulares, havendo interacções entre eles.

O cumprimento dos requisitos do sistema de gestão da qualidade é da inteira responsabilidade da Gerência da Conclusão, sendo delegadas responsabilidades ao Conselho da Qualidade no âmbito da definição, monitorização e análise dos objectivos, da integração dos colaboradores e das auditorias realizadas, analisando oportunidades de melhoria.

---

<sup>24</sup> Manual da Qualidade da Conclusão

### **2.2.1.1 Balanço da qualidade**

A realização do Balanço da Qualidade<sup>25</sup> do ano 2010 foi da minha competência, permitindo explorar a área em que consta este relatório. Contendo informação acerca do desempenho da empresa no último ano, possibilitou-me tomar conhecimento das actividades realizadas na empresa e a forma como são geridos os processos.

Na elaboração deste documento, executei a medição do grau de cumprimento dos objectivos e a análise dos resultados obtidos, bem como dos outros indicadores, verifiquei e analisei relatórios de auditorias internas e externas, observei os dados dos recursos humanos, examinei os registos de constatações podendo estes ter origem numa sugestão, reclamação, observação/inspecção, auditoria, não conformidade, seguimento de acções correctivas/preventivas e no processo de concepção e comentei o desempenho do sistema da qualidade.<sup>15</sup>

A execução deste documento foi o método encontrado para me integrar na gestão da qualidade da empresa, e o uso de indicadores de desempenho ao longo da sua elaboração levou à decisão quanto ao tema a explorar neste relatório.

### **2.2.1.2. Indicadores de Desempenho**

No início de 2010 haviam sido definidos os objectivos e respectivos indicadores a ter em consideração no decorrer do ano, e que serviriam para realizar a avaliação de desempenho da organização.

Os objectivos<sup>26</sup> traçados depreendem o investimento realizado, a satisfação dos colaboradores, os cursos (cursos, cursos e-learning, acções de formação, novos cursos, formandos, aprovações, desistências), a adesão ao cartão 35 (cartão “cliente”), a coordenação dos cursos, as horas de formação, a integração dos cursos no GESFOR (Sistema Integrado de Gestão de Formação), não conformidades em

---

<sup>25</sup> Balanço da Qualidade de 2010 da Conclusão.

<sup>26</sup> Mapa de Objectivos de 2011 da Conclusão.

auditoria da APCER, aprovações de candidaturas interna e externa (POPH), reclamações de clientes, qualidade do atendimento, integração de novos colaboradores em estágio, etc.. No entanto, os que vão ao encontro com o propósito deste relatório são os que estão relacionados com o cliente e a sua satisfação, dos quais<sup>27</sup>:

- Número máximo de reclamações de clientes;
- Índice de qualidade do atendimento.

### **Índices e métodos de cálculo**

$N.º \text{ Máximo de Reclamações de Clientes} = \text{Contagem do n.º de reclamações no período}$

Este primeiro índice<sup>28</sup>, não tem um método especial de cálculo desde que os processos de reclamação estejam devidamente organizados.

$\text{Índice da Qualidade do Atendimento} = \text{Média global dos resultados dos inquéritos realizados}$

Já o segundo<sup>25</sup> necessita de um tratamento dos dados recolhidos com a realização de inquéritos aos clientes para medir a sua satisfação, de modo a calcular a média por critério avaliado com vista à determinar a média global da avaliação obtida em todos os critérios.

Tendo sido atribuído um valor ao indicador de desempenho de acordo com a análise da gestão relativamente ao ano 2009 e previsão para 2010, surge a necessidade de avaliar a satisfação do cliente no ano 2010.

---

<sup>27</sup> Mapa de objectivos de 2011 da Conclusão.

<sup>28</sup> Adaptado de Impresso associado a Procedimento do Sistema de Qualidade – Mapa de indicadores de desempenho da Conclusão, Lda.

#### **2.2.1.2.1 Satisfação do Cliente**

Conforme referido anteriormente, a comparação dos resultados da satisfação do cliente com os indicadores pré-definido, leva à análise dos inquéritos resultantes do processo de formação, de consultoria e do indicador do número de sugestões/reclamações permitindo obter informação para a análise pretendida.

A Conclusão tem em atenção as alterações de mercado e as suas exigências, tendo vindo a expandir-se geograficamente com vista a atender às necessidades do cliente. Se a satisfação do cliente, só por si, é importante, nestes casos é necessário verificar a adaptação da organização ao novo meio, devendo ser medida de forma a implementar melhorias nos processos.

Assim, a organização realiza inquéritos de satisfação do cliente avaliando a qualidade do atendimento, a informação e meios disponibilizados, bem como inquéritos de opinião, que permitem à Conclusão obter os dados necessários à medição dos seus objectivos.<sup>29</sup>

Com estes métodos, a Conclusão pratica dois tipos de avaliação, uma no decorrer e final da formação (basicamente sobre o curso) e outra após o término da mesma (nomeadamente sobre o atendimento). Esta opção deve-se à necessidade de obter resultados, os mais fidedignos possíveis, uma vez que avaliando apenas aquando da realização da formação estes podem ser viciados por qualquer circunstância.

No que respeita à avaliação do atendimento<sup>30</sup>, este é analisado em três vertentes<sup>30</sup>:

- Atendimento presencial (simpatia, competência, confiança na informação transmitida, apresentação do funcionário, eficácia na resolução de problemas);
- Atendimento telefónico (rapidez a atender o telefone, simpatia, clareza da linguagem utilizada, eficácia na resolução de problemas;
- Satisfação em assuntos administrativos/financeiros (relação qualidade/preço, facilidades de pagamento, meios de pagamento disponíveis).

---

<sup>29</sup> Manual da Qualidade da Conclusão.

<sup>30</sup> Adaptado do Inquérito ao cliente da Conclusão.

O atendimento é o momento de verdade que em muito contribui para definir a satisfação, ou não, do cliente, devendo haver um tratamento individualmente e com a atenção devida de modo a não gerar reclamações quer pelo método de atendimento quer por outra variável que tenha surgido na prestação de serviço. É no contacto directo que a organização tem a possibilidade de cativar o seu cliente.

Quanto a assuntos financeiros, a Conclusão tem de se preocupar com a relação qualidade/preço da oferta formativa porque hoje em dia, e principalmente quando se trata de formação, as pessoas tendem a apostar neste serviço devido à concorrência no mercado de trabalho. Assim, há que ser competitivo não descuidando o serviço prestado.

### **Sugestão**

O facto da satisfação do cliente ser analisada apenas nos termos acima referidos deixa uma lacuna que eu considero pertinente. A Conclusão não considera os cursos, a formação, o serviço que o cliente procura na empresa, como possível factor de satisfação do cliente. Apenas o pondera como análise do produto (o curso).

Com esta observação quero dar a entender que esta situação, não conjecturada pela Conclusão, leva a resultados não fidedignos da “total” satisfação do cliente, pois na verdade se a acção de formação não satisfizer os requisitos e expectativas de aprendizagem do formando este não voltará e a má publicidade gerada por um “boca a boca” será desconcertante. Esta foi uma realidade que eu presenciei ao longo do estágio.

De que serve ter um cliente satisfeito com o atendimento se, na hora de avaliar a formação que frequenta, o seu descontentamento pode levar à perda deste e de potenciais clientes?

Os programas, métodos e recursos utilizados nas formações devem ser alvo de avaliação, opinião e sugestão, o que já acontece mas não directamente relacionado com a satisfação do cliente, mas apenas com a avaliação do curso. Isto é, apesar do

cliente dar o seu parecer quando avalia a formação, o tratamento dos dados não está direccionado para a sua satisfação.

Com isto, sugiro que no método de avaliação da satisfação do cliente seja incluído um inquérito fundamentado no já existente para a avaliação das formações, mas agora direccionado para este propósito. Esta análise permitiria, também, reunir dados relativos ao mercado, isto é, sobre o que o cliente procura quando se inscreve em determinado cursos, porque apesar de os cursos terem determinados programas, existem sempre outras variáveis possíveis de alterar de modo a gerar um maior interesse.

#### **2.2.1.2.2 Reclamações**

De forma a gerir reclamações, a Conclusão estabeleceu um processo sistemático de análise das causas e de concepção de acções que visem a correcção de problemas identificados no produto/serviço.<sup>31</sup> No entanto, o processo de tratamento de reclamações passa, inicialmente, pelo atendimento e compreensão do motivo que leva o cliente a querer reclamar de forma a tentar resolver a questão num primeiro contacto e, de preferência, sem a oficialização da reclamação.

As reclamações dos clientes são um indicador habitual de um fraco nível de satisfação, mas a sua ausência não implica necessariamente um nível elevado de satisfação do cliente. Assim, quando as exigências do cliente são acordadas com este e satisfeitas, isso não implica uma forte satisfação do cliente.<sup>17</sup>

A Conclusão tem um documento denominado Registo de Constatações onde os colaboradores devem tomar nota da reclamação de forma a abrir um processo interno para a resolução da mesma. Assim, é possível controlar as reclamações, o seu desenvolvimento e a melhoria (acção correctiva ou preventiva) que originam.

---

<sup>31</sup> Manual da Qualidade da Conclusão.

Entretanto, e no decorrer deste processo, a Conclusão tende a manter o cliente informado da sua resolução.

É extremamente importante saber tratar uma reclamação visto que se no final o cliente ficar satisfeito é possível que o cliente continue fidelizado. Como já havia referido, um cliente insatisfeito pode causar demasiados problemas na actividade da empresa devido à má imagem que passa ao público em geral e aos encargos que acarreta.

Como referido anteriormente, o indicador relacionado com as reclamações passa pela contagem das mesmas, podendo fazer-se a diferença quanto ao tipo de melhoria que esta originou (acção correctiva ou preventiva) ou se simplesmente foi arquivada não gerando qualquer modificação no processo.

#### **2.2.1.2.3 Monitorização, medição e análise**

A Conclusão monitoriza, mede e analisa os processos<sup>32</sup> que considera críticos, no entanto é a informação relativa à percepção do cliente e o facto de a organização ter ido ao encontro dos seus requisitos promovendo a sua satisfação que interessa para esta análise.

Estas três actividades passam pelo acompanhamento dos vários processos que integram a Conclusão, monitorizando e medindo, quer através de instruções de trabalho associadas a procedimentos do sistema de qualidade e de trabalho, quer de impressos associados a procedimentos do sistema de qualidade e de trabalho.<sup>28</sup>

Com a colaboração de todos os intervenientes da organização, e de ferramentas do MSExcel que permite o estudo dos dados recolhidos, os processos considerados relevantes, neste caso, a satisfação do cliente é alvo de melhoria contínua, sendo exemplo as formações internas realizadas no âmbito do atendimento.

---

<sup>32</sup> Manual da Qualidade da Conclusão.

Os dois índices apresentados são calculados recorrendo ao MSExcel, o número máximo de reclamações de clientes por os registos de constatações serem inserido nessa ferramenta do Office, e o índice da qualidade de atendimento devido à aptidão para a realização de cálculos e relações entre dados.

### **Análise de Dados**

Após a medição da satisfação de clientes e o cálculo dos indicadores, a análise, leitura dos dados obtidos permite examinar a avaliação de desempenho da organização nesse âmbito e identificar a oportunidade de melhoria, seja no atendimento, nos serviços administrativos ou na realização dos cursos, ou relativamente aos formadores.

Contudo esta análise não se baseia apenas na medição da satisfação dos clientes, mas também na avaliação do sistema da gestão da qualidade, do desempenho dos fornecedores e da monitorização e medição de produtos e processos. Apesar do parecer dado pelo colaborador que realiza este processo, é responsabilidade da gestão, analisar e identificar oportunidades de melhoria.<sup>33</sup>

#### **2.2.1.4 Avaliação de desempenho**

Apesar de já não ir de encontro ao objectivo deste relatório, esta foi outra das actividades que realizei durante o estágio, a avaliação de desempenho do primeiro trimestre de 2011.

Recorrendo ao software Primavera (solução de gestão da área financeira apresentada à posteriori), recolhi os dados referentes à facturação das diversas delegações, por produto, tratei-os, através da ferramenta do Office MSExcel, e analisei os resultados comparando com os objectivos definidos no início do ano para cada uma das

---

<sup>33</sup> Manual da Qualidade da Conclusão.

delegações de acordo com o mercado onde se inserem, localização e número de colaboradores integrados.

Apresentados os dados obtidos acompanhados de um parecer verbal da situação, cabe à gestão identificar as causas de possível não cumprimento e tomar decisões na implementação de melhorias.

### **2.2.1.5 Avaliação de fornecedores**

Na medida em que a Conclusão procura trabalhar com fornecedores qualificados, qualquer colaborador pode requerer a avaliação dos mesmos.

Uma vez que a aquisição prestação de serviços<sup>34</sup>, e a forma como esta é executada, contribui para o resultado do produto final, a Conclusão definiu um procedimento para a aquisição de bens e serviços aplicável a todas as compras de produtos e/ou aquisições de serviços em que a relação com o fornecedor não se esgota no acto presencial da troca de um produto ou serviço por um valor. Neste sentido, a Conclusão foi definiu uma metodologia com base em três etapas:

1. Seleccionar fornecedores e, em função da sua prestação, avaliá-los;
2. Informar o fornecedor sobre os requisitos do produto/serviço encomendado;
3. Recepcionar e verificar se o produto comprado cumpre os requisitos especificados.

Esta avaliação é realizada através de critérios definidos e considerados relevantes para a organização escalonados de 0 a 10. Esses critérios têm uma ponderação agregada de acordo com a sua importância, sendo a medição desta que avalia e classifica os fornecedores por categorias de acordo com uma determinada escala (tabela 1).

---

<sup>34</sup> Manual da Qualidade da Conclusão.

CATEGORIAS	DESCRIÇÃO
CAT. A: 215-300 Pontos	→ FORNECEDOR EXCELENTE
CAT. B: 135-214 Pontos	→ FORNECEDOR BOM
CAT. C: 54-134 Pontos	→ FORNECEDOR ACEITÁVEL
CAT. D: 3-53 Pontos	→ FORNECEDOR NÃO RECOMENDÁVEL

Tabela 1 – Tabela de classificação de fornecedores<sup>35</sup>

Definida a classificação do fornecedor, quando necessário determinado serviço, a Conclusão sabe qual o fornecedor que presta um melhor serviço e que recorrendo a estes a probabilidade de insatisfação é reduzida. Contudo, a imprevisibilidade na área da prestação de serviços leva a que, no futuro, um bom fornecedor possa prestar um serviço com uma qualidade inferior.

---

<sup>35</sup> Adaptado de Impresso associado a Procedimento de Trabalho – Avaliação de Fornecimento da Conclusão.

## 2.2.2 Administrativa

Esta era, como referido anteriormente, a área inicial de realização do estágio e a qual desenvolvi no decorrer do mesmo no edifício da Edirede onde apoiava a actividade desta, bem como das empresas incubadas.

### 2.2.2.1 Edirede, Sistemas Inteligente, Lda.

O conceito Edirede<sup>36</sup> é o de um espaço focado na promoção, incentivo e apoio ao empreendedorismo, podendo funcionar como Incubadora de Empresas, ou Unidade Funcional que dá apoio a novas empresas.

A sua missão é fomentar as relações entre as instituições de ensino da Região, as várias empresas incubadas, e os parceiros associados, a Edirede propõe-se a:

- Estabelecer o interface Ensino/Empresas, através do desenvolvimento de actividades em parceria com os agentes económicos do meio envolvente;
- Disponibilizar aos parceiros espaços (físicos e virtuais) e tecnologia para o desenvolvimento das suas actividades;
- Incentivar o empreendedorismo através do seu fomento desde a base (a formação) ao topo (o negócio);
- Criar uma teia relacional de defesa/sustentação dos novos empreendedores, entre eles, e com todos os que interagem com o conceito Edirede;
- Investigar em áreas Multidisciplinares de interesse económico, que permitam potenciar o aparecimento de novos métodos, processos e suportes de desenvolvimento;
- Requalificação dos Recursos Humanos, promovendo uma constante actualização e enriquecimento dos conhecimentos adquiridos.

Para além da disponibilização dos espaços, serviços como apoio administrativo, disponibilidade de materiais multimédia, terminais informáticos, suporte logístico e

---

<sup>36</sup> **Edirede** – Sistemas Inteligentes, Lda., *Apresentação*, em: <http://www.edirede.pt>.

tecnológico é disponibilizado a entidades que desenvolvam actividades fora das suas instalações.

Retomando a fomentação da Edirede na sua implementação como uma Incubadora Activa, com uma atitude de não passividade perante os empreendedores, procurando e promovendo o aparecimento de ideias e novos talentos, proporcionando condições para uma boa ideia se concretizar num bom negócio. Actualmente a EdiCad – Computação Gráfica e imagem, Lda. e a C+Centro, são as empresas incubadas.

### **Gestão de relacionamento com Clientes**

No âmbito da actividade da Edirede, era minha função gerir o relacionamento com os clientes, administrando os espaços (auditórios, salas de formação, pavilhão multifuncional) e os recursos de acordo com as suas necessidades. Ou seja, a minha função era atender, saber ouvir e “produzir” o melhor serviço possível mantendo um contacto cordial com o cliente

Para tal, a realização de mapas de gestão semanais era fulcral, não só para ter noção da ocupação de espaços e utilização de recursos, como, também, do controlo necessário para uma facturação correspondente ao serviço prestado.

### **Software Primavera**

Utilizando o software Primavera Professional, uma solução de gestão da área financeira, emitia as facturas e respectivos recibos ou vendas a dinheiro dos serviços prestados, fosse aos clientes da Edirede ou aos das empresas incubadas, uma vez que este permitia gerir a facturação das três empresas.

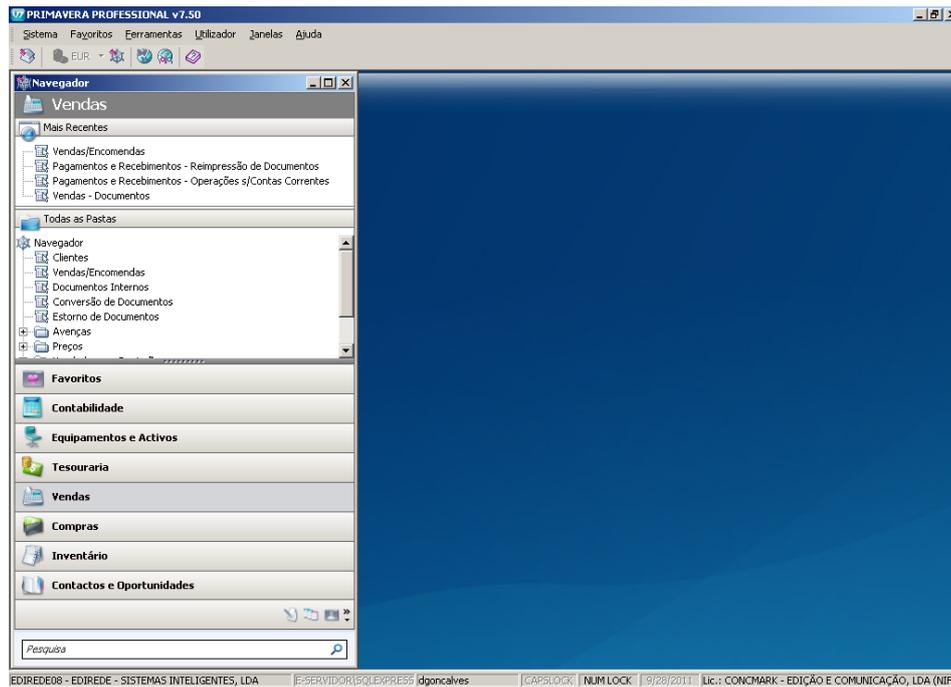


Figura 6 – Software Primavera Professional

#### 2.2.2.2. EdiCad – Computação Gráfica e imagem, Lda.

A EdiCad – Computação Gráfica e Imagem, Lda.<sup>37</sup> é uma empresa privada de Base Tecnológica criada em 1994 no Instituto Pedro Nunes, acreditada pela Autodesk como entidade formadora, sendo um dos seus Authorized Training Center que oferece formação autorizada dos produtos Autodesk e uma ampla variedade de cursos de formação e profissionais especializados, preparados para oferecer uma vasta gama de recursos de formação em Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) e CAD.

Acreditada, também, como entidade formadora pela DGERT – Direcção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho, a Edicad realiza acções de Formação Profissional fornecendo assistência técnica e formação adequada nas suas diversas áreas, dispondo dos Recursos Humanos, Pedagógicos e Técnicos necessários à

<sup>37</sup> **EdiCad** – Computação Gráfica e Imagem, Lda. (2011), *Entidade*, em: <http://edicad.pt/portal>.

concretização das acções de formação, com vista a uma melhor profissionalização nos seguintes domínios de intervenção:

- Concepção de intervenções, programas, instrumentos e suportes formativos;
- Organização e promoção de intervenções ou actividades formativas;
- Desenvolvimento/Execução de intervenções ou actividades formativa.

Como entidade incubada, era minha função prestar apoio administrativo à sua actividade, nomeadamente no processo de facturação dos serviços prestados (software Primavera, bem como a preparação das notas de lançamento contabilístico mensais), apoio na execução e encerramento de DTP's e emissão de certificados.

### **Dossiers Técnico-Pedagógicos (DTP'S)**

Os DTP's<sup>38</sup> eram da minha competência (preparação, auditoria e encerramento) e a sua composição dependia do tipo de formação a realizar, se formação financiada, não financiada ou de Medida 3.2 do POPH (PME formação).

No geral a informação a conter nesses dossiers era, por base, a mesma alternando na apresentação e formatação da documentação. Nestes termos, era necessário reunir a informação/apresentação do curso, o mapa de caracterização dos formandos, o cronograma, folha de fotografias dos formandos, folhas de presença, de justificação de faltas e de sumário, informação sobre o formador, fichas de avaliação dos alunos e dos formadores em relação ao curso, material pedagógico, certificados, registos de ocorrências e outra informação relevante no decorrer do curso.

---

<sup>38</sup> Instrução de Trabalho – Elaboração do Dossier Técnico Pedagógico da Conclusão.

## Plataforma GESFOR (Sistema Integrado de Gestão da Formação)

Esta é uma plataforma (figura 7) utilizada pela Conclusão para gerir a formação. Aqui é inserido todos os dados relativos às acções de formação desde os dados dos formandos, sessões de formação, sumários, presenças, avaliações, de modo a construir uma base de dados para facilitar, no âmbito do macro processo de formação, uma divulgação dos cursos mais direccionada ao cliente certo, consulta de potenciais clientes, preparação e realização do plano de formação e avaliação de desempenho.



Figura 7 - Sistema Integrado de Gestão da Formação (Conclusão)

Este ponto surge na descrição de actividades da EdiCad, na medida em que sendo parceira da Conclusão, a formação na Medida 3.2 do POPH estava a cargo da responsável por esta entidade.

## Plataforma do Sistema de Informação e Gestão da Oferta Educativa (SIGO)

De acordo com a Portaria nº474/2010 de 8 de Julho, a definição de um único modelo de certificado de formação profissional que se destina a certificar a conclusão com aproveitamento de uma acção de formação certificada não inserida no Catálogo Nacional de Qualificações é emitido através do Sistema de Informação e Gestão da Oferta Educativa e Formativa (SIGO).

Embora a implementação da nova legislação tenha sido em 2010, só em 2011 a plataforma (figura 8) ficou disponível, levando ao atraso na emissão de certificados do ano anterior. Deste modo, foi minha função encerrar os dossiers técnico-pedagógicos de 2010 com a emissão dos certificados e auditoria dos mesmos para fechar o ano de formação PME.

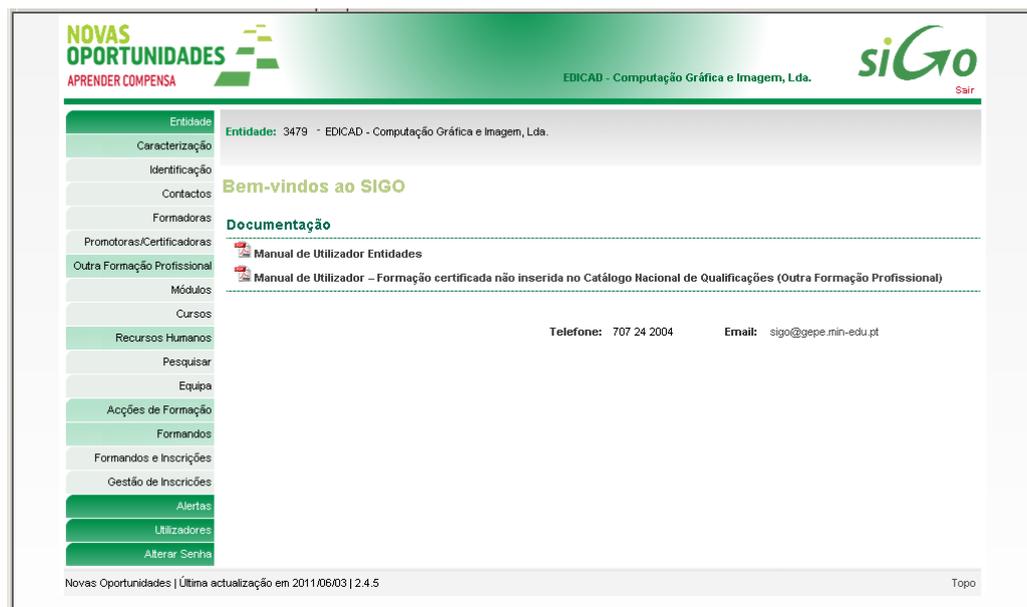


Figura 8 – Plataforma SIGO

### **2.2.2.3 C+Centro**

A Certificação Mais Centro - Sociedade Portuguesa de Certificação de Edifícios Lda.<sup>39</sup>, é uma empresa cuja actividade assenta na aplicação da legislação enquadrada no Sistema Nacional de Certificação Energética e da Qualidade do Ar Interior no Edifícios (SCE), oferecendo os seguintes serviços na área da Eficiência Energética:

- Avaliação do desempenho energético, emissão e registo do Certificado Energético, aquando do pedido da licença de utilização ou em caso de transacções comerciais.
  - Análise de projectos de edifícios, emissão e registo da Declaração de Conformidade Regulamentar – DCR (RCCTE ou RSECE).
  - Análise do desempenho energético e da QAI, nas auditorias periódicas previstas no RSECE, emissão e registo do respectivo Certificado.
  - Realização de inspecções periódicas a caldeiras e a sistemas e equipamentos de ar condicionado, nos termos do RSECE, emissão e registo do respectivo Certificado.
- Com delegações em Águeda, Aveiro, Figueira da Foz, Seia, Viseu e Leiria, a C+ Centro dá apoio aos diversos agentes envolvidos no sector dos edifícios (imobiliárias, projectistas, proprietários, instaladores, construção, etc.) na aplicação e verificação dos requisitos legais do SCE.

### **Gestão de Clientes e Processos**

Na C+Centro a gestão de clientes consistia no atendimento ao cliente acompanhando o decorrer do processo (em caso de adjudicação) até à emissão do Certificado Energético (CE) / Declaração de Conformidade Regulamentar (DCR) entregue após liquidação da factura referente ao mesmo.

No decorrer do processo, era necessário recorrer a bases de dados de clientes (Ficha de Contacto), de processos (figura 9) e orçamentação (gestão realizada em MSExcel).

---

<sup>39</sup> C + Centro – Sociedade Portuguesa de Certificação de Edifícios (2011), *Empresa*, em: <http://www.cmaiscentro.net/portal>.



### **3 Análise Crítica**

#### **3.1 Competências e Conhecimentos**

O conhecimento, bem como as competências, é algo adquirido ao longo da vida incluindo o processo de formação académico, pois as circunstâncias e as experiências vivenciadas dão-nos a conhecer o mundo, atribuem-nos competências e definem a nossa personalidade.

No decorrer do percurso académico, e apesar das disciplinas obrigatórias que nos fornece a base de conhecimentos, temos a possibilidade de direccionar as nossas competências para uma subárea, possibilitando, a nós próprios, tomar decisões autónomas quanto aos conhecimentos que permitirão fazer face aos desafios que o futuro reserva.

O primeiro contacto e verificação desta permissão, deu-se com a realização deste estágio curricular que permitiu colocar em prática os ensinamentos apreendidos durante a formação académica, bem como enriquecê-los e desenvolver competências que não se obtêm com uma formação teórica.

O contacto próximo a uma realidade de mercado, aos diversos intervenientes de uma organização e a forma de gestão da mesma contribui para a construção de uma visão diferente, isto é, o que anteriormente era demasiado teórico, agora reestrutura-se numa vertente mais prática.

As responsabilidades atribuídas e o facto de estar envolvida em duas áreas diferentes, a gestão da qualidade e a administrativa, sendo que na segunda o apoio era fornecido a três empresas cada uma com a sua actividade e necessidade, levaram ao desenvolvimento de capacidades como a gestão do tempo e a organização.

Considero ter desenvolvido competências no âmbito do trabalho em equipa, pois apesar de ter as minhas funções, estas complementavam-se com as dos colegas havendo uma necessidade de interacção, entendimento, compreensão e respeito.

Estando, diariamente, em contacto com clientes, formadores e empresas e tendo em conta o vasto e distinto leque de personalidades e entidades, a necessidade de adaptar o atendimento a cada um individualmente levou ao desenvolvimento de competências de comunicação e de gestão de relações interpessoais.

Durante o estágio vi-me obrigada a efectuar uma auto-avaliação e implementar melhorias nos meus métodos de trabalho, devido não só à diversificação de tarefas como também, e por vezes, à pressão sentida no cumprimento de prazos.

Numa outra vertente, foi-me, ainda, possível acompanhar uma reunião no âmbito do programa de incentivo ao empreendedorismo do IEFP, através da Jovens Associados para o Desenvolvimento Regional do Centro (JADRC), empresa parceira da Conclusão e uma das entidades que apoiam integram este programa apoiando ideias empreendedoras na sua criação, sustentação e desenvolvimento nos primeiros 2 anos de actividade.

A nível teórico, os ensinamentos apreendidos no 1º e 2º ciclo de estudos académicos foram essenciais, permitindo realizar as funções que me foram atribuídas, quer no gabinete de gestão da qualidade como na área administrativa de três empresas distintas.

Neste sentido, considero fundamental a disciplina de gestão pela qualidade total que me dotou de conhecimentos sobre teorias, métodos e técnicas de gestão da qualidade. A disciplina de gestão de pessoas e a de comportamento organizacional que me permitiu reconhecer a forma como a organização gere a motivação e os conhecimentos dos colaboradores, bem como as relações de trabalho e comportamentos, embora não estivesse directamente relacionada com as funções que me foram atribuídas.

Considero, ainda, que a disciplina de marketing possibilitou uma melhor percepção e desempenho no relacionamento com os intervenientes das actividades em que estive envolvida, principalmente na comunicação com o cliente.

Certamente, houve outras matérias leccionadas durante o percurso académico que contribuíram para lidar com diversos aspectos no desenvolvimento das tarefas realizadas no estágio.

## **Conclusão**

Concluído o estágio, retiro destes cinco meses uma experiência elucidativa da realidade no mercado de trabalho nas mais diversas vertentes, tendo cooperado com satisfação com o gabinete da qualidade da conclusão e o departamento de formação da EdiCad.

Apesar dos conhecimentos adquiridos na formação académica, é na prática do dia a dia que tomamos consciência de como todos os aspectos e intervenientes da gestão se relacionam e de como uma organização depende de uma aprendizagem contínua.

No ponto de vista do estudante, o estágio deve possibilitar um contacto com a realidade, um desenvolvimento e acrescimento de competências e conhecimentos. No entanto, o estudante deve dar o seu contributo à organização e, nesta linha de pensamento, espero ter colaborado de forma positiva com os meus métodos de trabalho ao longo destes cinco meses.

Assim, considero que o apoio que proporcionei, tanto na área administrativa como no gabinete de gestão da qualidade, contribuiu para a redução da carga de trabalho destes departamentos que se havia acumulado devido ao desenvolvimento e crescimento da organização.

No final da elaboração deste relatório e tendo em conta os meses de estágio, verifico e considero positiva a contribuição para o desenvolvimento não só a nível profissional, mas também pessoal, que esta etapa do Mestrado em Gestão consentiu.

## **Bibliografia**

**AEP** (2006), *Qualidade – interpretação da ISO 9001:2000*, Acedido em 20 de Julho de 2011, em: <http://www.aeportugal.pt>.

**C + Centro** – Sociedade Portuguesa de Certificação de Edifícios (2011), *Empresa*, Acedido em 8 de Abril de 2011, em: <http://www.cmaiscentro.net/portal>.

**Conclusão** – Estudos e Formação, Lda. (2011), *Entidade*, Acedido em 8 de Abril de 2011, em: <http://www.conclusao.pt>.

**EdiCad** – Computação Gráfica e Imagem, Lda. (2011), *Entidade*, Acedido em 8 de Abril de 2011, em: <http://edicad.pt/portal>.

**Edirede** – Sistemas Inteligentes, Lda., *Apresentação*, Acedido em 8 de Abril de 2011, em: <http://www.edirede.pt>.

**G-QUOD** – Consultores de Gestão, Lda., *Abordagem por Processos*, Acedido a 4 de Agosto de 2011, em: <http://www.g-quod.com/index.htm>.

**Hoyle, David** (2009), *ISO 9000 Quality Systems Handbook : Using the Standards as a Framework for Business Improvement*, Butterworth-Heinemann, 6ª edição

**Huffman, Jack L.** (1997), *Beyond TQM – Tools & Techniques for High Performance Improvement*, Lanchester Press.

**James R., Evans, William M., Lindsay** (2011), *The Management and Control of Quality*, South-Western Cengage Learning, Internacional Edition, Oitava edição.

**Lopes, Albino, Capricho Lina** (2007), *Manual de Gestão da Qualidade*, Editora RH.

**Martins, Roberto António, de Oliveira Costa Neto, Pedro Luiz** (1998), *Indicadores de Desempenho para a Gestão pela Qualidade Total*, Gestão & Produção, v.5, n.3, Dezembro 1998.

**NP EN ISO 9001:2008**, *Norma Portuguesa para referências bibliográficas: Documentos impressos*, Instituto Português da Qualidade, Lisboa.

**Pereira**, Prof. Ms. Eng.º Aline Soares, *Sistemas de Indicadores de Desempenhos – aula 11*, Acedido em 24 de Julho de 2011, em: <http://professoraaline.wordpress.com>.

**Portaria** nº 474/2010 de 8 de *Julho*, *Diário da República*, 1.ª série – N.º 131 – 8 de *Julho de 2010*, Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, Lisboa.

**Richard** F. Gerson, Ph. D. (2006), *Medir a Qualidade e a Satisfação do Cliente*, Monitor – Projectos e Edições, Lda., Segunda Edição.

**Seixo**, José Manuel (2007), *Gestão do Desempenho*, Lidel – Edições Técnicas, Lda, Quarta Edição.

**Soares**, Iolanda; Pinto, Abel (2009); *Sistema Gestão da Qualidade – Guia para a sua Implementação*, Edições Sílabo.