



ASSOCIAÇÃO APOIO À
EXCELÊNCIA NO 3º SETOR

GUIA PRÁTICO

O Desempenho das Organizações

janeiro 2017

> O presente guia reúne um conjunto de princípios que devem ser utilizados na avaliação do desempenho das Organizações.

Índice

Introdução	3
1. Indicadores de desempenho	4
2. Objectivos, indicadores e metas	6
a. A importância dos indicadores na avaliação do desempenho.....	6
b. O que se deve medir.....	7
c. A escolha dos indicadores e os cuidados a ter.....	9
Exemplo 1 - Projecto Educativo num Lar de Infância e Juventude.	12
Exemplo 2 - Adquirir os conhecimentos e as competências necessárias.....	12
Exemplo 3 - Trabalhar a manutenção da autonomia na componente de locomoção	15
Exemplo 4 - Promover a qualidade de vida do cliente, e apoiá-lo na satisfação das suas necessidades.....	17
Exemplo 5 - Cumprir as metas definidas no Procedimento de Levantamento, Planeamento e Execução das Necessidades Formativas com um custo de 950€.	19
d. Os resultados e o desempenho.....	21
e. A definição de responsabilidades.....	23
f. Os objectivos estratégicos na definição dos processos.	23
g. Da estratégia à acção.....	25
Parte II	28
Avaliação dos resultados	28
1. Satisfação do cliente.....	29
a. Inquérito para a Avaliação do Grau de Satisfação dos Clientes	29
Parte III	37
A melhoria contínua nos processos chave	37
1. Da melhoria contínua à inovação.....	41
<i>Bibliografia</i>	43
Anexo – Exemplos de indicadores para os Processos Chave	44



Introdução

Com o decorrer do tempo, as Organizações são confrontadas com as alterações das necessidades e expectativas dos clientes e dos requisitos determinados pelos reguladores e pela consciência cívica.

De forma a garantir o cumprimento dos novos requisitos ou a manter a capacidade de satisfazer novas necessidades ou expectativas, a Organização deve ter como objectivo o seu constante desenvolvimento, adoptando uma postura de melhoria contínua do seu desempenho.

Para se aplicar o princípio de melhoria contínua devem cumprir-se os seguintes requisitos:

- Identificar os **objectivos operacionais** a atingir, que possibilitam alcançar os objectivos estratégicos definidos;
- Definir e utilizar uma **abordagem sistemática** para a análise do desempenho;
- **Formar os colaboradores** em métodos e ferramentas de melhoria contínua;
- **Definir metas** para orientar a melhoria contínua e **indicadores** para fazer o seu acompanhamento;
- Acompanhar os resultados alcançados e confirmar as melhorias existentes. Sempre que as melhorias não se concretizem, analisar as causas e adoptar as medidas correctivas consideradas necessárias.

É neste contexto que se insere a necessidade de medir o desempenho com o objectivo de criar dados e análises históricas, que permitam cumprir um dos princípios de gestão da qualidade - a **abordagem à tomada de decisão baseada em factos**.

Para medir o desempenho utilizam-se indicadores, que são posteriormente associados a metas a alcançar, possibilitando-se assim verificar se o desempenho alcançado está ou não de acordo com o desempenho pretendido.

“Quem não mede, não gere. Quem não gere, não melhora”

Joseph Juran

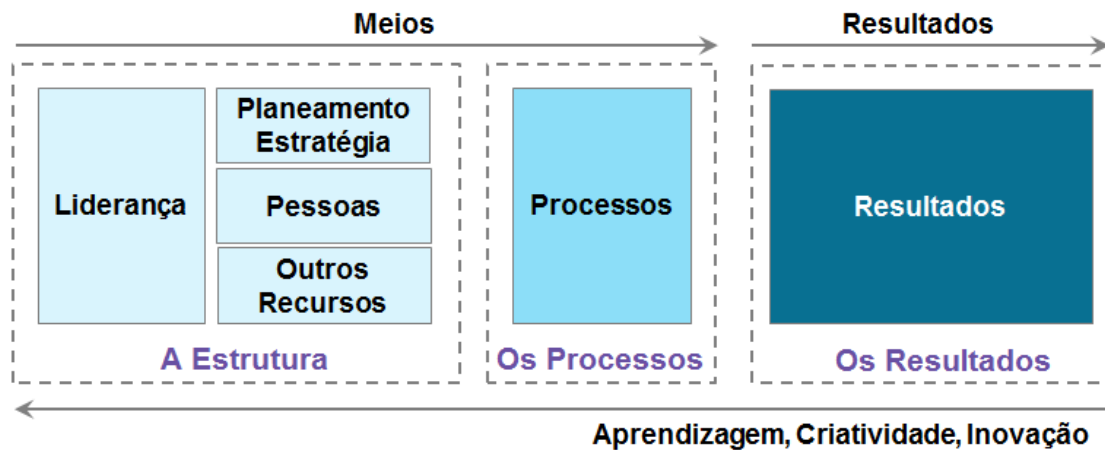
“Não se gere o que não se mede, não se mede o que não se define, não se define o que não se entende, ou seja, não há sucesso no que não se gere”

W. Deming



1. Indicadores de desempenho

Considerando o Modelo de Excelência da EFQM,



Verificamos que na gestão de uma Organização temos a considerar:

- **A Estrutura** – O conjunto de recursos que gerimos e utilizamos para executar a actividade
- **Os Processos** – a maneira como executamos as tarefas
- **Os Resultados** – o que conseguimos alcançar

O **desempenho de uma Organização**, que se mede utilizando **indicadores de desempenho**, pode ser avaliado sob três perspectiva distintas.

Na **perspectiva da eficiência**, para avaliar o desempenho da Estrutura, utilizando **indicadores de eficiência ou capacidade**, verificando:

- As relações custo/benefício, ou seja, a quantidade de recursos necessários para produzir um resultado.
ou
- A meta alcançada em diferentes momentos temporais (o alcançado no ano corrente face ao alcançado no ano transacto)
ou
- A meta alcançada por determinada organização face ao alcançado por organizações similares (benchmark).

Na **perspectiva da qualidade**, para avaliar a execução dos Processos, utilizando **indicadores de qualidade**, verificando se a actividade foi realizada de acordo com o planeado.

Na **perspectiva da eficácia**, para avaliar o desempenho dos Resultados, utilizando **indicadores de eficácia ou resultado**, verificando se foram alcançados os resultados previstos.

Ao avaliar os resultados podemos fazê-lo em duas vertentes:

- O que se conseguiu produzir? (exemplo: nº total de horas de formação). É um **indicador de resultado da actividade**.
- Que consequência teve essa produção? (exemplo: com a formação ministrada que competências foram induzidas nos formandos). É um **indicador de impacto**.

Nota: Um conceito muito referido são os KPIs. KPI significa Key Performance Indicator, ou seja, Indicador Chave de Desempenho. KPI é uma expressão genérica que designa todos os indicadores que permitam medir e, portanto, avaliar o desempenho de uma organização.

2. Objectivos, indicadores e metas

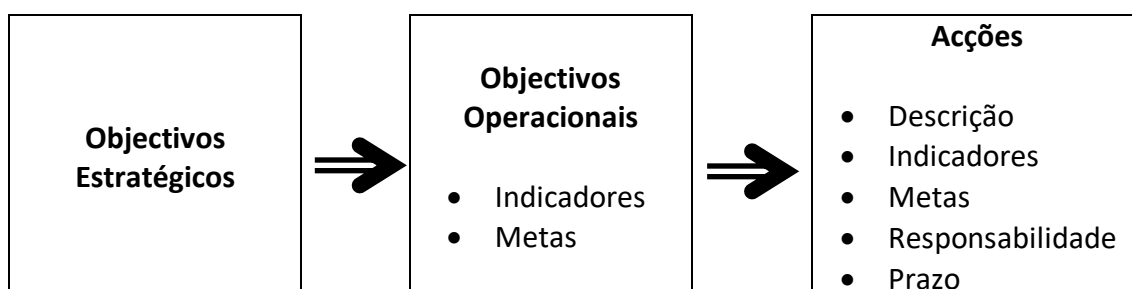
a. A importância dos indicadores na avaliação do desempenho

Como vimos, para a Organização poder avaliar o seu desempenho tem de utilizar indicadores com as respectivas metas, para verificar se os **objectivos operacionais definidos estão a ser alcançados**.

Atendendo a que os objectivos operacionais estão explicitados e são consequência dos seus **objectivos estratégicos**, a escolha dos indicadores para a avaliação do desempenho deve permitir avaliar o grau de cumprimento das metas desejadas e previamente definidas.

Para garantir que se atingem os objetivos operacionais, deve ser definido um **plano de acção** ou **plano de actividades** anual. É importante ressaltar que neste plano de acção, para além das acções, indicadores e metas devem também estar definidas as responsabilidades e os **prazos de execução**.

Atendendo a que os objetivos operacionais podem geralmente ser alcançados através de diferentes acções alternativas, na decisão sobre quais serão as mais adequadas deverá ter-se sempre em conta os respectivos custos estimados.



O controlo do resultado das acções, nos prazos definidos, através de seus indicadores e metas garante o cumprimento dos objectivos operacionais.

Da mesma forma, o controlo dos resultados dos objectivos operacionais através de indicadores e metas que garante o cumprimento dos objectivos estratégicos.

Então, com uma utilização adequada de indicadores e metas **garantimos que os objectivos estratégicos são alcançados através da actividade realizada**.



b. O que se deve medir

Para avaliar o desempenho é necessário definir objectivos, com indicadores e metas que permitam medir o que foi realizado.

Tanto um objetivo, como a concretização de uma ação, pode ser avaliados através de diferentes indicadores. Por exemplo, a satisfação dos clientes com o serviço prestado pode ser medida pelo número de reclamações de clientes num mês, ou por um questionário de satisfação semestral.

Apesar de obtermos a resposta do nível de satisfação com ambos os indicadores, eles são distintos e têm períodos e custos de análise diferentes, portanto, se a Organização quer avaliar mensalmente, e com custo mais baixo, a melhoria de satisfação com os seus serviços, provavelmente o indicador número de reclamações mensais será o mais adequado para se avaliar a evolução de satisfação.

Como qualquer outra actividade, a medição origina custos. Para além dos custos de natureza financeira (p.ex. custo de uma pesquisa de satisfação dos clientes) devem também ser tidos em conta os custos da utilização de recursos humanos e da utilização da infra-estrutura da Organização. **É, portanto, fundamental que o resultado da medição traga benefícios à organização, justificando os custos associados.** Ou, dito de outra forma, que os resultados obtidos através da medição sejam úteis para a fase de análise do ciclo de Deming.

Surgem então as seguintes questões:

- O que deveremos medir para avaliar o desempenho?
- Que indicadores e metas devemos utilizar?
- Em que prazo devemos medir?

De acordo com o modelo da EFQM (European Foundation for Quality Management) as Organizações para alcançarem a excelência devem concentrar-se em:

1. Qualidade da liderança
2. Planeamento e estratégia
3. Pessoas
4. Parcerias e recursos
5. Processos
6. Resultados

Então para medir o desempenho, sugerimos **três abordagens** distintas, embora fortemente ligadas entre si, para chegarmos a uma conclusão:

- **Pelos processos** – *(como executamos a prestação do serviço)*
- **Pela estrutura** – *(que recursos utilizamos para fornecer o serviço – pessoas, parcerias, instalações, equipamentos e recursos financeiros)*
- **Pelos resultados** – *(o que atingimos)*

A avaliação do desempenho através destas três abordagens – estrutura, processos e resultados – é útil como forma de sistematizar a definição dos objectivos, indicadores e metas.

Não significa que sejam independentes entre si. Como veremos adiante, ao avaliar o desempenho dos processos, frequentemente obtemos resultados sobre o desempenho da estrutura.

No contexto destas abordagens, poderemos ainda avaliar o desempenho a vários níveis.

Abordagem	Ao nível
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> • dos clientes • da comunidade • dos colaboradores • financeiro
Processos	<ul style="list-style-type: none"> • do planeamento (processos de gestão) • da gestão (processos de suporte) • da satisfação do cliente (processos chave)
Estrutura	<ul style="list-style-type: none"> • das instalações • dos equipamentos • dos recursos humanos • dos recursos financeiros • das parcerias

Para avaliar o **desempenho dos resultados** poderemos, por exemplo, escolher como indicadores o nível de satisfação dos clientes, da comunidade ou dos colaboradores e o resultado líquido do exercício anual.

Para avaliar o **desempenho dos processos** poderemos, por exemplo, medir a percentagem de refeições servidas face ao número de refeições confeccionadas ou a percentagem de refeições servidas cumprindo o indicado na ementa.

Para avaliar o **desempenho da estrutura** poderemos verificar o grau de cumprimento do cronograma da distribuição de refeições ao domicílio com a frota automóvel disponível ou a capacidade dos recursos humanos existentes cumprirem o prazo definido para a admissão de um novo cliente, após a abertura de uma vaga.



c. A escolha dos indicadores e os cuidados a ter

Ao pensar na escolha dos indicadores para avaliar o desempenho dos processos devemos preocupar-nos, em primeiro lugar, com aqueles que **mais contribuem** para se atingirem **os objectivos estratégicos**. E são esses os que devemos medir através da utilização de indicadores.

A utilização de indicadores e metas obriga a realizar algumas tarefas administrativas. É necessário efectuar registos, compilar os registos e comparar os resultados agregados com as metas definidas.

Se pretendemos uma gestão eficaz dos recursos, , deveremos responder previamente a um conjunto de questões para validar a escolha de um indicador:

- O que queremos medir?
- Qual é a importância do que queremos medir?
- Se não alcançarmos os resultados pretendidos, que medidas correctivas vamos adoptar?
- As medidas correctivas são realizáveis?

Se uma das questões não tiver resposta, o indicador deve ser rejeitado.

Adicionalmente, e como já foi referido, se os custos de medição forem superiores aos benefícios que advêm do seu conhecimento, não deveremos realizar o acompanhamento deste indicador.

Consideremos por exemplo, o Processo de Candidatura de uma Resposta Social, para o qual vamos introduzir o indicador “Tempo de permanência na lista de espera” com a seguinte meta “Inferior a 60 dias”. Temos então:

Pergunta	Resposta
O que queremos medir?	Tempo de permanência na lista de espera, tendo em vista garantir que é inferior a 60 dias.
Qual é a importância do que queremos medir?	Uma longa permanência na lista de espera contribui para a insatisfação dos potenciais clientes.
Se não alcançarmos os resultados pretendidos, que medidas correctivas vamos adoptar?	Vamos aumentar a capacidade da resposta social.
As medidas correctivas são realizáveis?	No plano estratégico da Resposta Social não está previsto o aumento de capacidade da resposta social, como forma de aumentar a satisfação dos clientes.

Com este indicador estamos a medir e a obter informação sobre uma actividade que a Organização não controla. A Resposta Social não tem possibilidade de controlar o tempo de permanência na lista de espera, não podendo, por esta via, melhorar o desempenho deste processo. Como tal, este indicador não tem utilidade e não deve ser utilizado.



No Anexo 4 estão indicados alguns exemplos de indicadores e metas que podem ser utilizadas para a avaliação dos processos chave. É importante realçar que cada Organização deve definir os seus próprios indicadores, com base nas conclusões que se pretendem obter e não simplesmente porque são utilizados em organizações similares.

Cumprindo o princípio de **focalização no cliente**, em todas as Organizações, **o aumento da satisfação do cliente deve ser um dos objectivos estratégicos**. Os restantes objetivos estratégicos dependerão da realidade da Organização e de onde quer chegar, ou seja, qual a visão que pretende atingir.

Nos mapas de processos (figs. 7 e 8) podemos verificar que os processos chave que **contribuem directamente** para a **satisfação do cliente** são:

- Plano de Actividades
- Alimentação
- Cuidados Pessoais
- Apoio nas Actividades da Vida Quotidiana

Verificamos também que todos eles têm uma entrada com origem no Plano Individual, pelo que o desempenho destes processos depende fortemente do desempenho do Processo – Plano Individual.

Nestas condições, e numa primeira fase, a Organização deverá introduzir indicadores e metas para avaliar o **desempenho destes cinco Processos Chave**.

Para medir o desempenho dos Processos deveremos considerar **três perspectivas** distintas, como vimos anteriormente:

- Perspectiva da **qualidade**: O processo foi executado conforme previsto?
- Perspectiva da **eficácia**: Conseguimos atingir os objectivos propostos?
- Perspectiva da **eficiência**: Os objectivos foram atingidos utilizando menos recursos ou com os mesmos recursos obtivemos resultados superiores ao previsto?

Para verificarmos de que forma estas três perspectivas permitem avaliar o desempenho de um processo, entremos em maior detalhe sobre que indicadores podemos utilizar para cada uma delas.

Na **perspetiva da qualidade**, para verificar se o processo foi executado conforme previsto, podemos escolher uma atividade crítica e verificar como foi executada. Por exemplo, a percentagem de planos individuais elaborados com a contribuição de colaboradores dos parceiros ou com a contribuição do cliente.

Ainda na **perspetiva da qualidade** podemos verificar se um prazo definido para a elaboração de um processo foi cumprido.

Na **perspetiva da eficácia**, geralmente comparamos o resultado obtido com o resultado pretendido e definido como meta do indicador. Por exemplo, podemos utilizar o indicador – número de planos individuais elaborados até 45 dias após a admissão dos clientes, com a meta 100%

Normalmente, para uma avaliação **na perspectiva da eficiência** utiliza-se um indicador de resultado comparado com um padrão ou com o valor de resultado desse indicador noutra período de tempo. Pode ainda utilizar-se um indicador de capacidade que compara os resultados obtidos com os recursos consumidos.

Consideremos de novo que a Organização elabora no prazo médio de 45 dias após a data de admissão, os planos individuais dos novos clientes.

Significa que se consome um recurso, neste caso tempo dos colaboradores, de 45 dias para se obter o resultado de um plano individual.

Com esta informação podemos concluir que a Organização é **eficaz**, faz o que deve ser feito, ou seja, elabora os planos individuais conforme está previsto.

No entanto, por si só, esta informação não nos permite concluir se estamos a fazer bem o que deve ser feito, ou dito de outra forma, **se estamos a ser eficientes**.

Consideremos agora a afirmação “Um novo plano individual deve ser elaborado no prazo de 40 dias após a data de admissão dum cliente”. Se aceitarmos esta afirmação como válida e adequada estamos a definir um padrão.

Para definir um padrão, podemos recorrer ao benchmarking ou a alguns cálculos que façam sentido na atividade da Organização.

Neste caso considerámos:

30 dias para o plano de acolhimento + 2 dias para o relatório do plano de acolhimento + 2 dias para a avaliação diagnóstica + 2 dias para elaborar o plano individual + 2 dias para o cliente aprovar o plano + 2 dias de tolerância = 40 dias

Se relacionarmos o resultado ideal (padrão) com o resultado obtido, temos:

$$\frac{\textit{Resultado padrão}}{\textit{Resultado obtido}} = \frac{40}{45} = 0,889$$

Podemos então afirmar que o nosso resultado, quando comparado com um resultado padrão, permite concluir que a nossa eficácia é de 88,9%

Outra forma de analisar a eficácia consiste em comparar os resultados obtidos num determinado período com os resultados obtidos em período homólogo.

Se no 1º semestre do ano, em média, realizou-se um novo plano individual em 45 dias e no 1º semestre do ano passado o tempo necessário foi de 49 dias, teremos:

$$\frac{\textit{Resultado anterior}}{\textit{Resultado atual}} = \frac{49}{45} = 1,089$$

Verificamos assim que houve um aumento de 8,9% na eficácia com que realizamos novos planos individuais.

Esclarecido este ponto, retomemos as três perspectivas e analisemos alguns exemplos para verificar como podemos avaliar o desempenho de um processo.



Exemplo 1 - Projecto Educativo num Lar de Infância e Juventude.

O objectivo deste processo é “Estabelecer orientações gerais e específicas para o planeamento, gestão e avaliação do Projecto Educativo do Lar”, sendo este um **objectivo operacional**.

Neste processo, e a partir dos objectivos do Plano Sócio Educativo de cada jovem e dos objectivos consignados na Lei, elabora-se um Plano de Actividades que será gerido e implementado ao longo do ano lectivo.

Com a elaboração deste Plano, temos por objectivo definir um conjunto de actividades que pretendemos realizar e em que os jovens participem. Podemos, portanto, definir dois indicadores de desempenho, um de qualidade que verifique se o plano foi cumprido e um de eficácia para verificar se os jovens participaram.

Processo: Organização e Gestão das Actividades - Projecto Educativo

Objectivo operacional: Estabelecer orientações gerais e específicas para o planeamento, gestão e avaliação do Projecto Educativo do Lar.

Perspetiva	Indicador	Meta
De qualidade:	Nº total de objectivos educacionais cumpridos por ano lectivo / nº total de objectivos educacionais estabelecidos para o ano lectivo.	>95%
De eficácia:	Nº de jovens que participaram nos programas de actividades / nº total de jovens do Lar.	>80%

As metas aqui indicadas, assim como nos casos seguintes são apenas exemplos. Para a definição das metas a alcançar, a Organização deve verificar o seu histórico e definir valores consistentes com os resultados obtidos no passado, demonstrando um desejo de melhoria.

Exemplo 2 - Adquirir os conhecimentos e as competências necessárias.

Uma das componentes do Plano de Actividades é a frequência de um estabelecimento escolar.

Quando um jovem é inscrito num estabelecimento escolar o que se pretende é que ele “Adquira os conhecimentos e as competências que estão descritos no programa curricular”. Este é outro **objectivo operacional**.

Devemos, portanto, garantir:



- Que o jovem vai à escola e que não reprova por excesso de faltas. Neste caso estamos a tratar da assiduidade.
- Que ele aprende. O que vai ser traduzido pelas notas do fim de ano lectivo, em que saberemos se teve ou não avaliação positiva.
- Adicionalmente, será ideal que ele aprenda muito, ou seja, que as suas notas finais superam as notas mínimas que garantem o aproveitamento escolar.

Traduzindo estes requisitos nas perspectivas anteriormente enunciadas, temos:

Perspectiva da **qualidade**: Os jovens frequentaram o estabelecimento escolar, não tendo sido reprovados por faltas?

Perspectiva da **eficácia**: Os jovens obtiveram aproveitamento escolar?

Perspectiva da **eficiência**: Os jovens com aproveitamento escolar obtiveram médias superiores ao mínimo necessário?

Se estivermos a tratar de um único jovem, não faz sentido desejarmos que ele tenha aproveitamento escolar e que a avaliação final supere a avaliação mínima necessária para a obtenção desse aproveitamento. O cumprimento do segundo requisito implica o cumprimento do primeiro.

Mas, para um grupo de 20 jovens podemos pretender que quinze deles tenham aproveitamento escolar e seis tenham médias superiores às mínimas.

Então, através da realização deste processo podemos definir o seguinte objectivo na componente educacional e os seus indicadores de desempenho e metas:

Actividade: Frequência do estabelecimento escolar

Objectivo operacional: Garantir que os jovens adquirem os conhecimentos e competências que estão descritos no programa curricular.

Perspetiva	Indicador	Meta
De qualidade:	Nº de jovens que não foram reprovados por faltas/ Nº de jovens que frequentaram o estabelecimento.	≥98%
De eficácia:	Nº de jovens com aproveitamento escolar/ Nº de jovens que frequentaram o estabelecimento.	≥75%
De eficiência:	Nº de jovens com avaliação final superior à mínima necessária para aproveitamento escolar/ Nº de jovens que frequentaram o estabelecimento.	≥30%



Atendendo a que o tempo de execução desta componente educacional, o ano lectivo, é um período longo, é de bom senso verificar periodicamente a forma como ela está a decorrer, ou seja, a cada dois ou três meses devemos verificar o resultado parcial dos indicadores indicados.

Esta avaliação pode ser efectuada por **monitorização** ou por **medição**.

Retomemos o exemplo: Para não reprovarem por faltas, os jovens não podem dar mais de 12 faltas por ano. No fim do primeiro período, um dos jovens deu 2 faltas, sendo, portanto, expectável que o resultado pretendido seja alcançado.

Outro dos jovens, no fim do primeiro período tinha dado 10 faltas. A manter-se esta tendência, no final do ano, o resultado não será alcançado. Nestas circunstâncias, devem ser adoptadas medidas correctivas ou preventivas cuja implementação assegure ou dê mais garantias para o alcançar da meta.

Desta forma estamos a **monitorizar** o processo.

Caso se considere adequado, poderemos optar por **medições intercalares**, através da definição de **indicadores de indução**, ou dito de outra forma, definir metas intercalares que garantam alcançar o resultado pretendido no fim do processo.

Se para este exemplo, o número total de faltas anuais for de 12, poderíamos considerar que no final do 1º período a meta a alcançar seria um número de faltas inferior ou igual $12/3 = 4$ faltas.

De igual forma, para o indicador de eficácia, deveríamos definir indicadores de indução, verificando se os resultados trimestrais permitem antever que o resultado final pretendido é alcançado.

Sempre que estivermos perante um processo longo, em termos de variável tempo, deveremos prever avaliações intermédias, sejam elas efectuadas por monitorização ou medição.

Verificamos, portanto, que os indicadores de desempenho podem ser divididos em:

- **indicadores de indução** (medição efectuada durante a realização do processo)
- **indicadores de resultado** (medição efectuada após a conclusão do processo), sendo que estes que avaliam o resultado final.

Neste exemplo, foi fácil definir indicadores e metas porque já existe uma métrica aplicável. O desempenho escolar é avaliado numa escala de 0 a 5 ou de 0 a 20.

Na maioria das situações isto não se verifica, pelo que teremos de definir, caso a caso, as métricas aplicáveis.



Exemplo 3 - Trabalhar a manutenção da autonomia na componente de locomoção

Consideremos agora uma actividade na qual se pretende definir indicadores e metas para avaliar o respectivo desempenho.

Para podermos avaliar uma actividade, deveremos primeiro responder a um conjunto de perguntas:

À pergunta...	...a resposta define...
Por que razão quero realizar esta actividade?	o objectivo
Como devo fazer para realizar esta actividade?	o modo operativo
O que devo esperar com a realização da actividade?	o resultado

Identificados o objectivo, o modo operativo e o resultado, é possível definir potenciais indicadores e metas que permitam avaliar o desempenho da actividade.

Suponhamos que estamos a planear um passeio num jardim para um grupo de idosos.

À pergunta...	...a resposta...	...define o:
Por que razão quero realizar esta actividade?	Para trabalhar a manutenção da autonomia na componente de locomoção, tendo em vista a realização das actividades da vida diária.	objectivo
Como devo fazer para realizar esta actividade?	Definir um percurso de 1Km, no Jardim das Flores, a ser percorrido pelos clientes num dia de clima ameno.	modo operativo
O que devo esperar com a realização da actividade?	Que todos os clientes consigam terminar o percurso no tempo estimado para a realização do passeio, sem incidentes.	resultado

A partir desta identificação e de acordo com as perspectivas de avaliação, temos:

Para responder à pergunta...	...temos de verificar....
A actividade foi executada conforme previsto?	...se os clientes participaram no passeio.
Conseguimos atingir os objectivos propostos?	...se os clientes terminaram o passeio, sem incidentes.



Estamos, portanto, em condições de definir os indicadores e metas que vamos utilizar para avaliar esta actividade.

Actividade: Caminhada de 1 Km.

Objectivo: Trabalhar a manutenção da autonomia na componente de locomoção.

Perspetiva	Indicador	Meta
De qualidade:	Nº de clientes que participaram no passeio / Nº de clientes a quem a actividade era destinada.	>98%
De eficácia:	Nº de clientes que terminaram o passeio, sem incidentes / Nº de clientes a quem a actividade era destinada.	>80%

Se, por qualquer razão, existisse vantagem ou necessidade de definir um indicador na perspectiva da eficiência, poderíamos verificar antecipadamente qual o tempo médio necessário para os clientes percorrerem este percurso, e então teríamos:

Perspetiva	Indicador	Meta
De eficiência:	Nº de clientes que terminaram o passeio em menos de meia hora / Nº de clientes a quem a actividade era destinada.	>20%

Nalgumas Respostas Sociais, sobretudo nas dirigidas à população sénior, é frequente existirem taxas muito baixas de participação nas actividades, sendo notória a falta de interesse dos clientes nas mesmas.

Uma Organização **focada no Cliente**, para além do objectivo - Trabalhar a manutenção da autonomia na componente de locomoção, tendo em vista a realização das actividades da vida diária – definido na perspectiva da equipa técnica, deverá procurar identificar outros objectivos que garantam **a satisfação do cliente**, aumentando assim o seu interesse na participação em actividades deste tipo.

Deveremos então verificar quais são as expectativas de realização maioritariamente identificadas neste grupo de clientes. Aquisição de conhecimento? Interação social?

Se, por exemplo, a expectativa identificada for a aquisição de conhecimento, poderemos durante o passeio contar a história do jardim, quando foi construído e para que fim, identificar algumas das espécies botânicas existentes, etc.

A avaliação do resultado obtido com a realização desta actividade complementar só pode ser efectuada através de **um inquérito aos clientes**.

É adequado um simples inquérito com três perguntas. Uma pergunta fechada inquirindo o grau de satisfação global com o passeio, numa escala de 1 a 5, e duas perguntas abertas. O que mais lhe agradou? O que menos lhe agradou?

A primeira avalia a satisfação com a actividade e as outras duas permitem conhecer melhor as expectativas de realização de cada cliente.

Para todas as actividades, deve ser constante a preocupação com a definição dos objectivos, indicadores e metas.

Nenhuma actividade deve ser iniciada sem que previamente estejam definidos os objectivos a alcançar. Dito de outra forma, nenhuma actividade deve ser planeada sem previamente se ter respondido “**para quê?**”

Suponhamos que um Lar de Infância e Juventude recebe duas propostas de entidades externas para a participação dos seus clientes em actividades a realizar.

- A Escola que os clientes frequentam, propôs uma visita de estudo ao Museu de Arte Antiga, com um custo por participante de 10 €.
- A Câmara Municipal propôs uma excursão para acompanhar o Clube de Futebol local numa deslocação ao campo do Sport Clube, com a possibilidade de visitar o Castelo do Cabo, com um custo por participante de 12€.

Por questões orçamentais apenas é possível aceitar uma das propostas. Qual escolher? Só depois de identificados os objectivos que poderão ser alcançados com cada uma das actividades e de verificar a contribuição dada pelo cumprimento desses objectivos para o Plano Sócio Educativo Individual, se pode tomar uma decisão fundamentada.

Para decidir qual a actividade a realizar, deveremos sempre questionar **como vamos executá-la** (qual o **plano?**) e **que esperamos obter** no final (qual o **resultado?**), ou seja, qual o benefício face ao custo esperado (considerando todos os custos e não apenas os de natureza financeira alocados a esta actividade).

Exemplo 4 - Promover a qualidade de vida do cliente, e apoiá-lo na satisfação das suas necessidades.

Quando avaliamos o desempenho de um processo ou de uma actividade na perspectiva da qualidade, por vezes, obtemos conclusões sobre o desempenho da estrutura.

Consideremos a actividade de **acompanhamento de um cliente ao exterior**, para assistir a um serviço religioso.



À pergunta...	...a resposta...	...define o:
Por que razão quero realizar esta actividade?	Promover a qualidade de vida do cliente, e apoiá-lo na satisfação das suas necessidades	objectivo
Como devo fazer para realizar esta actividade?	Definir quem acompanha o cliente, que meios são utilizados para a deslocação, o percurso, hora de saída e hora de chegada.	modo operativo
O que devo esperar com a realização da actividade?	Que o cliente consiga chegar atempadamente ao local onde se realiza o serviço.	resultado

Neste caso, o resultado pretendido com a execução desta actividade é o rigoroso cumprimento do estipulado no planeamento, pelo que poderemos definir um indicador de qualidade – o grau de cumprimento do cronograma do transporte do cliente.

Actividade: Acompanhamento de cliente ao exterior.

Objectivo: Promover a qualidade de vida do cliente, e apoiá-lo na satisfação das suas necessidades.

Perspetiva	Indicador	Meta
De qualidade:	Nº de deslocações em que foi cumprido o cronograma do transporte/Nº total de deslocações.	>99,5%
De eficácia:	Nº de deslocações em que o cliente chegou atempadamente ao serviço religioso / Nº total de deslocações	>98%

Se a meta não fôr alcançada, devemos procurar compreender as causas para o insucesso, ou não conformidade, de forma a corrigir no futuro. Neste caso, a procura das causas pode levar-nos a concluir que:

1 – O processo não foi executado conforme previsto por falta de recursos adequados (por ex: falta de formação dos colaboradores ou equipamentos não adequados, que provocaram atrasos na deslocação), situação em que estamos a avaliar o desempenho da estrutura.

ou

2 – O processo não foi executado conforme previsto, porque está mal definido, não sendo realizável (por exemplo: o tempo previsto é insuficiente para o percurso em causa), situação em que avaliamos a definição do processo.



Para criar uma cultura de melhoria contínua na Organização, a análise das causas que originam as não conformidades deve ser percebida pelos colaboradores como uma actividade que tem por objectivo melhorar o desempenho e não como uma actividade inquisitória que visa punir eventuais responsáveis.

Exemplo 5 - Cumprir as metas definidas no Procedimento de Levantamento, Planeamento e Execução das Necessidades Formativas com um custo de 950€.

Consideremos agora que foi definido outro **objectivo estratégico – Melhoria da sustentabilidade da Organização**, e que vamos efectuar uma abordagem dos resultados na **perspectiva financeira**.

Nesta perspectiva, melhorar a sustentabilidade significa **aumentar os proveitos e/ou reduzir os custos**.

Os processos com contribuição directa para este objectivo estratégico são Processos de Gestão ou Processos de Suporte.

Consideremos que optámos por uma redução de custos e comecemos por definir o que pretendemos.

À pergunta...	...a resposta...	...define o:
Por que razão quero realizar esta actividade?	Para melhorar a sustentabilidade da Organização.	objectivo
Como devo fazer para realizar esta actividade?	Definir as rúbricas em que pretendo actuar, orçamentá-las de acordo com o plano de actividades e controlar os custos que lhe estão associados.	modo operatório
O que devo esperar com a realização da actividade?	Alcançar a redução de custos prevista.	resultado

Para realizar o **processo** devem estar garantidos os seguintes requisitos:

- Existir um **orçamento** que suporte o plano de actividades e que detalhe os custos previstos para as rúbricas em que se pretende actuar.
- Que existe um **controlo** rigoroso e atempado que permita verificar os custos realizados.

Para definir o **resultado** é necessário identificar as metas que se pretendem alcançar.

Consideremos, por exemplo, a formação dos colaboradores e a existência de um procedimento de Levantamento, Planeamento e Execução das Necessidades Formativas, que tem, entre outros, os seguintes indicadores de eficácia:

- Nº de acções de formação no ano.
- Nº de colaboradores que frequentaram acções de formação no ano.
- Nº de horas de formação no ano.

Para a definição das metas, podemos recorrer ao histórico e verificar o que sucedeu no ano transacto e a partir desses valores estabelecer as metas para o ano corrente.

Suponhamos que optámos por manter o nível dos resultados.

Indicadores do Proc. Levantamento, Planeamento e Execução das Necessidades Formativas	Resultado Ano-1	Meta Ano
Nº de acções de formação no ano.	8	8
Nº de colaboradores que frequentaram acções de formação no ano.	6	6
Nº de horas de formação no ano.	227	227

No ano-1, o custo com as acções formativas e despesas associadas foi de 1.000€ e pretendemos para o ano em curso reduzi-lo em 5%.

Ou seja, pretendemos alcançar as metas dos indicadores de eficácia do Procedimento de Levantamento, Planeamento e Execução das Necessidades Formativas com um custo de 950€.

Definidas as metas a alcançar, podemos definir os indicadores para esta actividade de redução dos custos da formação.

Actividade: Redução dos custos na execução do Proc. Levantamento, Planeamento e Execução das Necessidades Formativas.

Objectivo: Cumprir as metas definidas no Procedimento de Levantamento, Planeamento e Execução das Necessidades Formativas com um custo de 950€.

Perspetiva	Indicador	Meta
De eficácia:	Cumprimento do valor de 950€, orçamentado para as actividades formativas.	Custo abaixo de 950€
De eficiência:	Nº de horas de formação realizadas, cumprindo o orçamento/Nº de horas de formação previstas	>103%



d. Os resultados e o desempenho

Frequentemente procuramos medir o desempenho nas actividades e nos processos através da comparação dos resultados alcançados com as metas definidas.

Ao comparar os resultados obtidos na concretização de uma actividade ou processo com as metas predefinidas, estamos a calcular o desvio do que foi alcançado face ao que estava previsto, sendo que a forma mais fácil e mais frequente de o fazer é através de um índice (por exemplo rácio ou percentagem) que permite a comparação com os resultados obtidos noutros períodos anteriores.

Relativamente ao desempenho, para o definirmos quantitativamente, é normal utilizarmos uma métrica do tipo:

- Quando o resultado alcançado é igual à meta definida para um dado indicador, o valor do desempenho é 100%
- Para resultados superiores, o desempenho é maior que 100%
- Para resultados inferiores, o desempenho é menor que 100%
- O valor mínimo para o desempenho é 0.

Verifiquemos agora como transformar o desvio dos resultados face às metas em valores que quantifiquem o desempenho.

1. Retomemos o exemplo dos 20 jovens que frequentam um estabelecimento escolar, em que foi definido o seguinte indicado e meta:
 - Nº de jovens com aproveitamento escolar/ Nº de jovens que frequentaram o estabelecimento $\geq 75\%$

O objectivo é concretizado se $20 \times 0,75 = 15$ jovens tiverem aproveitamento. Com este valor, o desempenho da actividade atingiu 100%.

Na tabela seguinte estão indicados vários resultados possíveis para o processo, o desvio do resultado obtido face ao objectivo definido e o desempenho obtido na actividade:

Resultado do processo (nº de jovens com aproveitamento)	0	5	10	12	15	17	18	20
Desvio do resultado	-100%	-67%	-33%	-20%	0%	13%	20%	33%
Desempenho	0%	33%	66%	80%	100%	113%	120%	133%



2. Consideremos agora o exemplo de indicador de eficiência para o Processo Plano Individual.

- Tempo médio de realização dos PI após a data de admissão ≤ 30 dias.

Se considerarmos vários resultados possíveis para o processo, temos:

Resultado do processo (tempo médio)	1	10	20	30	40	50	60	70
Desvio do resultado	-97%	-67%	-33%	0%	33%	67%	100%	133%
Desempenho	197 %	167 %	133 %	100 %	67 %	33 %	0 %	-33 %

Deste último quadro podemos verificar duas conclusões:

- Se o tempo médio de execução dos Planos Individuais for 70 dias, temos uma medida para o desempenho negativa.
- Se o tempo médio for 60 dias, o desempenho é nulo.

Definimos acima que o resultado para o desempenho de actividades e processos não poderia ser negativo.

Por outro lado, com esta métrica consideramos que efectuar todos os Planos Individuais num tempo médio de 60 dias, em termos de desempenho, é igual a não fazer nenhum Plano Individual, o que pode não ser correcto. Esta valorização apenas é correcta se considerarmos que, com um tempo médio de 60 dias a actividade não foi executada em tempo útil, e que, portanto, não serve para nada, o que não é verdade neste caso.

Com este exemplo pretendemos demonstrar que os indicadores de tempo, embora sejam muito úteis para avaliar a execução de algumas tarefas ou actividades, não devem ser utilizados quando queremos medir o desempenho.

Nesta situação, o indicador de tempo deveria ser substituído por outro indicador, por exemplo, o número de Planos Individuais realizados em 30 dias após a admissão / o número total de admissões no período de tempo, em %, com uma meta de 100%.



e. A definição de responsabilidades

Para todos os indicadores definidos deve ser identificado o **responsável** por garantir que se alcançam as metas definidas.

A responsabilidade pode ser **colectiva**, se atribuída a uma equipa, ou **individual**, se atribuída a um colaborador da Organização.

As responsabilidades definidas nos processos devem estar coerentes com as responsabilidades indicadas nas descrições de funções dos colaboradores e/ou voluntários.

f. Os objectivos estratégicos na definição dos processos.

Com base nos objectivos estratégicos pretendidos, definimos os objectivos operacionais, os quais são desdobrados nas acções a serem executadas para se garantirem os resultados desejados.

Na abordagem por processos, a maioria das actividades e a sua sequência estão explicitadas no modo operativo dos processos, ou seja, através de procedimentos.

Como tal, existe uma articulação entre

Objectivos Estratégicos => Objectivos Operacionais => Procedimentos.

Sendo que,

- através dos **objectivos estratégicos** decidimos o que **queremos fazer** para a partir da nossa missão podermos alcançar a nossa visão,
- os **objectivos operacionais** definem o que **vamos fazer** para alcançar os objectivos estratégicos,
- os **procedimentos** detalham como vamos **organizar as actividades** para podermos cumprir os objectivos operacionais.

Esta ligação mostra que a estratégia (**o que queremos**) tem influência na definição dos procedimentos (**como vamos organizar**).

Consideremos, como exemplo, o requisito legal que implica a realização de actividades formativas para os colaboradores.

Este requisito legal obriga desde logo a criar um objectivo operacional (**vamos fazer**), sem termos definido previamente o objectivo estratégico (**que queremos fazer**).

Para cumprir este requisito legal, podemos definir, um objectivo operacional – “Capacitar os colaboradores através de acções de formação para que no desempenho das suas funções alcancem os melhores índices de eficácia e eficiência”.

Antes de definir o procedimento que permite alcançar este objectivo operacional, deveremos identificar o objectivo estratégico que o enquadra, ou seja, verificar existe mais alguma razão para que **queiramos capacitar** os nossos colaboradores, para além de se cumprir um requisito legal.

Uma primeira resposta pode ser “Porque colaboradores mais capacitados executam melhor as suas actividades, contribuindo assim para a melhoria da satisfação dos clientes”. Nesta situação, o **objectivo estratégico** é “**melhorar a satisfação dos clientes**”.

Nesta abordagem, o procedimento pode ser definido da seguinte forma:

1. Verificação do desempenho dos resultados.
2. Verificação do desempenho dos colaboradores
3. Identificação das necessidades formativas
4. Pesquisa da oferta formativa
5. Elaboração do Plano de Formação
6.

Outra resposta pode ser “Melhorar a satisfação dos colaboradores através de acções formativas que compatibilizem as necessidades detectadas com as expectativas de realização pessoal de cada um deles, porque colaboradores mais satisfeitos estão mais empenhados na realização das suas tarefas”. Agora o **objectivo estratégico** é “**melhorar a satisfação dos colaboradores**”.

Para esta abordagem, o procedimento tem de ser redesenhado:

1. Verificação do desempenho dos resultados.
2. Verificação do desempenho dos colaboradores
3. Identificação das necessidades formativas
- 4. Identificação dos desejos de realização pessoal dos colaboradores**
5. Pesquisa da oferta formativa
- 6. Elaboração da proposta do Plano de Formação**
- 7. Discussão da proposta do Plano de Formação com os colaboradores**
8. Elaboração do Plano de Formação
9.

É frequente os objectivos operacionais (vamos fazer) surgirem antes da definição dos objectivos estratégicos.

Recorrendo à metodologia anteriormente referida:



À pergunta...	...a resposta define...
Por que razão quero concretizar este objectivo operacional?	o objectivo estratégico
Como devo fazer para concretizar este objectivo operacional?	plano de ação (ou de atividade)
O que devo esperar com a concretização deste objectivo operacional?	o resultado

E como vimos no exemplo anterior, diferentes opções estratégicas conduzem a diferentes modos operatórios.

g. Da estratégia à acção.

Recorrendo aos anteriores exemplos de objetivos estratégicos

“Aumentar a satisfação do cliente”

e

“Melhorar a sustentabilidade da Organização”,

podemos fazer o desdobramento dos objetivos estratégicos em objetivos operacionais, conforme a tabela seguinte.



Objectivos estratégicos	Objectivos operacionais			
	Objectivo	Indicador	Meta	Respons
1-Aumentar a satisfação do cliente	1A-Estabelecer orientações gerais e específicas para o planeamento, gestão e avaliação do Projecto Educativo do Lar	Nº total de objectivos educacionais cumpridos por ano lectivo / nº total de objectivos educacionais estabelecidos para o ano lectivo.	>95%	Dir. Tec.
		Nº de jovens que participaram em programas e actividades / nº total de jovens do Lar.	>80%	Dir. Tec.
	1B-Garantir que os jovens adquirem os conhecimentos e competências que estão descritos no programa curricular	Nº de jovens que não foram reprovados por faltas/ Nº de jovens que frequentaram o estabelecimento escolar.	>98%	Tecnico Equipa Educat
		Nº de jovens com aproveitamento escolar/ Nº de jovens que frequentaram o estabelecimento.	>74%	Tecnico Equipa Educat
		Nº de jovens com avaliação final superior à mínima necessária para aproveitamento escolar/ Nº de jovens que frequentaram o estabelecimento.	>20%	Tecnico Equipa Educat
	2-Melhorar a sustentabilidade da Organização	2A-Reduzir custo das acções de formação	Cumprimento do valor de 950€, orçamentado para as actividades formativas.	± 3%
Nº de horas de formação realizadas, cumprindo o orçamento/Nº de horas de formação previstas			>103%	Dir. Tec.
(outros objectivos estratégicos)				

De seguida, é necessário estabelecer quais são as acções a realizar para garantir o cumprimento dos objectivos operacionais.

Consideremos o objectivo operacional 2A – Reduzir o custo das acções de formação.

Considerando que no Procedimento de Levantamento, Planeamento e Execução das Necessidades Formativas já estão descritas todas as actividades necessárias à identificação das necessidades formativas dos colaboradores e todo o planeamento das acções de formação, então as acções a desenvolver para se cumprir este objectivo são:



- Identificar as entidades que fornecem formação nas áreas indicadas no plano de formação;
- Solicitar orçamentos para as acções de formação;
- Seleccionar fornecedor e contratualizar o fornecimento cumprindo as metas definidas.

O.Op.	Acção	Respons.	Prazo
1A	Conforme descrito no Processo Chave - Organização e Gestão das Actividades - Projecto Educativo		
1B	Acompanhar o desempenho escolar dos jovens através de reuniões com o Director de Turma	Técnico da Equipa Educativa	Periodicidade mensal
2A	Identificar as entidades que fornecem formação nas áreas indicadas no plano de formação.	Ana Silva (Administrativa)	15 jan
	Solicitar orçamentos para as acções de formação.	Ana Silva (Administrativa)	18 jan
	Recepcionar os orçamentos e elaborar mapa comparativo.	Ana Silva (Administrativa)	30 jan
	Seleccionar fornecedor e contratualizar o fornecimento cumprindo as metas definidas.	Maria do Céu (Direct. Técnica)	15 fev

Deste modo evidencimos a forma como se **concretizam os objectivos estratégicos, ligando a estratégia à acção.**



Parte II

Avaliação dos resultados

No ponto 6, verificámos que quando pretendemos medir o desempenho (a medida das realizações alcançadas) deveremos considerar **três abordagens**:

- A estrutura
- Os processos
- **Os resultados**

Quando se pensa na avaliação dos resultados, normalmente efectua-se esta avaliação numa óptica financeira.

Neste tipo de avaliação procura-se o retorno do investimento (ROI) e esta era a única perspectiva das empresas com fins lucrativos. Contudo, nas organizações com fins não lucrativos, a avaliação centra-se mais no impacto social das suas actividades e não tanto nos resultados financeiros.

Nesta perspectiva, a avaliação dos resultados tem por objectivo verificar qual é a **contribuição dos esforços organizacionais** para os resultados obtidos.

Esta avaliação dos resultados baseia-se numa visão holística da actividade, ou seja, reconhece que o valor total da Organização não é igual à soma do valor individual de cada um dos colaboradores, diferenciando-se assim da avaliação individual de desempenho.

A Resposta Social pode definir qual é o resultado que pretende alcançar, mas apenas o cliente pode medir o resultado. Nestas condições, quando estamos a falar de avaliação de resultados, falamos da **satisfação do cliente** (externo ou interno).



1. Satisfação do cliente

A satisfação dos clientes, a partir da identificação das suas necessidades e expectativas, deve ser um objectivo fundamental das organizações, pois sem clientes satisfeitos, não existe sobrevivência a longo prazo.

Antes de prosseguir, é conveniente identificar quem é o cliente. O Cliente é, sempre, o indivíduo que contratualiza o serviço e que tem capacidade de avaliar o cumprimento do contrato.

Para avaliar o nível de satisfação dos clientes podem utilizar-se dois métodos de abordagem distintos: o directo e o indirecto.

Método	Ferramenta utilizada
Directo	Realização de inquéritos ao nível de satisfação dos clientes
Indirecto	Metodologia de recolha e tratamento de reclamações e sugestões

a. Inquérito para a Avaliação do Grau de Satisfação dos Clientes

Para realizar uma avaliação da satisfação, a Resposta Social deve ter presente dois objectivos a atingir:

- Conhecer a forma como o cliente **percepciona o serviço**,
- Detectar áreas (variáveis) em que o desempenho é menor e nas quais a Resposta Social considera ter **capacidade para melhorar**.

Como tal não deverão ser escolhidas variáveis para as quais se sabe de antemão **não existir capacidade de melhoria**.

Por exemplo, não vale a pena questionar a satisfação com o serviço de transporte quando sabemos que o mesmo é deficiente, por falta de capacidade, e que não é possível adquirir outra viatura no próximo ano civil.

O resultado vai-nos dizer o que já sabemos, sem que tenhamos capacidade para alterar a qualidade do serviço.

Deve ter-se sempre em consideração que um inquérito à satisfação pode transformar uma **não satisfação implícita** numa **reclamação explícita**, pelo que se não existir capacidade para alterar a situação, o inquérito apenas a vem agravar.



Para realizar um inquérito de satisfação, a Resposta Social tem de definir:

- a) O **responsável pelo inquérito**
- b) **As variáveis** a serem avaliadas e os respectivos **indicadores**
- c) O **formulário**
- d) A **forma de comunicação** (apresentação do inquérito a todos os clientes)
- e) A **análise** e o **tratamento dos dados** recolhidos
- f) A **forma de comunicação** (apresentação dos resultados a todos os clientes)
- g) As **acções de melhoria**
- h) A **periodicidade do inquérito**

a) O **responsável pelo inquérito** deve:

- Identificar as **variáveis** a serem analisadas
- Definir os **indicadores** para cada variável
- Definir o modelo de **formulário** do inquérito
- Explicar a todos os clientes o **objectivo do inquérito**
- Apoiar os clientes, esclarecendo **eventuais dúvidas** na resposta ao questionário
- Compilar e tratar **os resultados do inquérito**
- Elaborar **relatório para divulgação dos resultados** do inquérito a todos os clientes.

É também responsável por assegurar a **confidencialidade** de todas as respostas individuais, por forma a que todos os clientes tenham garantias para poderem exprimir a sua opinião pessoal e sincera em todas as respostas.

b) As **variáveis** a serem analisadas e os respectivos **indicadores**:

No inquérito proposto pelo Modelo Normativo Qualidade em Respostas Sociais as perguntas abrangem as seguintes variáveis

Variáveis	Nº de indicadores
Factores tangíveis	(7 indicadores)
Fiabilidade	(6 indicadores)
Capacidade de resposta	(8 indicadores)
Confiança e segurança	(7 indicadores)
Empatia	(5 indicadores)

Considerando-se que:

Factores tangíveis são aqueles que o cliente “vê” na Organização. Conservação e limpeza de instalações e equipamentos, facilidade de acesso, conforto, apresentação dos colaboradores, entre outros.



Fiabilidade avalia a capacidade da Organização cumprir aquilo que diz. Possibilitar a participação do cliente na elaboração do Plano Individual e no Plano da Actividades, prestar informação clara sobre o Regulamento Interno e Regras de Funcionamento.

Capacidade de resposta avalia a forma como a Organização e os seus colaboradores se adaptam para satisfazer as necessidades e expectativas individuais dos seus clientes.

Confiança e segurança avalia a forma como a Organização e os seus colaboradores asseguram e facilitam a satisfação das necessidades básicas, de segurança, sociais e de realização dos clientes.

Empatia avalia a interação entre os colaboradores da Organização e os clientes.

Na escolha dos indicadores que vão permitir a avaliação das variáveis e respectivas perguntas deve, sempre, ter-se em conta **a realidade da Organização**.

As perguntas devem ser **claras e de fácil compreensão** para todos os clientes, para não constituírem, em si mesmas, um factor de exclusão.

Os indicadores escolhidos devem ser **relevantes e permanentes** no tempo de forma a permitir a **comparação dos resultados** do inquérito com os obtidos em períodos anteriores.

c) O Formulário

Consideremos os seguintes exemplos:

Exemplo 1 – Pergunta com escala

Pergunta	Resposta	Resultado
P10 Estado de conservação dos equipamentos	1 2 3 4 5 NS NA <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	Satisfeito

Exemplo 2 – Pergunta aberta

Pergunta	Resposta	Resultado
P10 Estado de conservação dos equipamentos	Os equipamentos estão bem conservados, mas o meu sofá é incómodo	?

Como se pode verificar no exemplo acima, não é recomendável a utilização de **perguntas abertas**, porque frequentemente é difícil avaliar as respostas, enquanto que

nas **perguntas com escala** é possível uma avaliação quantitativa, permitindo a comparação de resultados.

Para se poder analisar e comparar as diferentes respostas às perguntas dos inquéritos pode optar-se por uma **escala de 5 pontos**, variável de

“Nada Satisfeito”	(1)
“Pouco Satisfeito”	(2)
“Satisfeito”	(3)
“Muito Satisfeito”	(4)
“Totalmente Satisfeito”	(5)

Para cada uma das perguntas deve ainda ser considerada a possibilidade de assinalar **“Não Sei”** (NS), ou **“Não se Aplica”** (NA).

d) **A forma de comunicação** (a apresentação do inquérito a todos os clientes)

Definidas as variáveis, os indicadores e o formulário, deve ser definida a forma como o inquérito deve ser **apresentado a todos os clientes** (por escrito, em reunião geral ou sectorial).

Deverá ser comunicado:

- O **objectivo** do inquérito
- As **variáveis** escolhidas
- A **data de entrega** do formulário aos clientes
- O **prazo de resposta**
- O tipo de **apoio previsto** para esclarecimento das perguntas constantes do inquérito
- A **metodologia de tratamento** (mencionando a garantia de confidencialidade)
- O que **se pretende fazer** com os resultados do inquérito

e) **A análise e o tratamento dos dados** recolhidos

Para se verificar como se deve efectuar a análise e o tratamento dos dados consideremos o seguinte exemplo, retirado dos Manuais de Avaliação da Qualidade do modelo “Qualidade em Respostas Sociais” do Instituto da Segurança Social que contém um exemplo de inquérito à satisfação do cliente, e que reproduzimos parcialmente:

Neste exemplo, e para a variável “Capacidade de Resposta”, foram definidos 8 indicadores, conforme indicado na tabela.



Capacidade de Resposta	P14	Modo/Desempenho como os colaboradores prestam os serviços
	P15	Adequação das refeições aos seus gostos e necessidades
	P16	Apoio nos cuidados de higiene e imagem de que precisa
	P17	Apoio nos cuidados de saúde de que precisa
	P18	Apoio na realização das suas actividades pessoais
	P19	Adequação das actividades ocupacionais e de desenvolvimento pessoal aos seus interesses e necessidades
	P20	Diversidade e quantidade das actividades ocupacionais e de desenvolvimento pessoal disponibilizadas
	P21	Disponibilidade dos colaboradores sempre que precisa do seu apoio

Consideremos que neste inquérito obtiveram-se 6 respostas, e que um dos inquéritos apresentava os seguintes resultados.

Indicadores	1	2	3	4	5	NS	NA
P14 Modo/Desempenho como os colaboradores prestam os serviços	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
P15 Adequação das refeições aos seus gostos e necessidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
.....							
.....							
P18 Apoio na realização das suas actividades pessoais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
P19 Adequação das actividades ocupacionais e de desenvolvimento pessoal aos seus interesses e necessidades	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
P20 Diversidade e quantidade das actividades ocupacionais e de desenvolvimento pessoal disponibilizadas	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
.....							

Para se efectuar o tratamento dos dados, os valores das respostas devem ser transpostos para uma tabela.

	Inq.1	Inq.2	Inq.3	Inq.4	Inq.5	Inq.6	Total	%
P14	4							
P15	3							
P18	4							
P19	2							
P20	2							
Resultado para a variável								



As respostas dos outros inquéritos indicam-se nas colunas Inq.2 a Inq.6, e a soma das pontuações obtidas nos 6 inquéritos, para cada pergunta, está indicada na coluna Total.

	Inq.1	Inq.2	Inq.3	Inq.4	Inq.5	Inq.6	Total	%
P14	4	3	4	4	3	5	23	77%
P15	3	3	3	2	4	3	18	60%
P18	4	NS	3	4	4	3	18	72%
P19	2	2	1	2	3	1	11	37%
P20	2	1	1	2	2	1	9	30%

Resultado para a variável	79	55%
----------------------------------	-----------	------------

Se em nenhuma das perguntas dos 6 inquéritos foi respondido NS ou NA, a pontuação máxima possível para cada pergunta é $6 \times 5 = 30$.

Então, a pergunta P14 obteve um resultado de 23 pontos em 30 possíveis. Tem-se, portanto $23:30 = 77\%$.

Na pergunta P18, dado que houve uma resposta Não Sei, a pontuação total foi de 18 pontos em 25 possíveis, pelo que $18:25 = 72\%$

O resultado obtido para esta variável é a média aritmética dos resultados obtidos para cada pergunta, portanto $(77\%+60\%+72\%+37\%+30\%)/5 = 55\%$

Conhecendo os resultados para as todas variáveis em análise:

Factores tangíveis	74%
Fiabilidade	62%
Capacidade de resposta	55%
Confiança e segurança	67%
Empatia	77%

Identificam-se as variáveis consideradas prioritárias para a indução da melhoria do nível de satisfação. Deve ter-se em consideração que a Organização não deve dispersar-se, tentando melhorar várias variáveis em simultâneo, por falta de capacidade.

Na escolha das variáveis a trabalhar deve ter-se em consideração:

- A pontuação obtida;
- As definições estratégicas da Organização;
- O impacto da variável na satisfação dos clientes.

Tendo sido seleccionada a variável Capacidade de resposta, verifica-se que a maior insatisfação dos Clientes ocorre com as questões colocadas nas perguntas 19 e 20.



São estas as questões a serem prioritariamente trabalhados para se conseguir aumentar o índice de satisfação dos Clientes nesta variável.

As respostas “Não sei” devem também ser analisadas verificando se são devidas a:

- Desconhecimento do cliente relativamente às actividades da resposta social;
- Deficiências na Comunicação.

Se a percentagem de respostas “Não sei” for significativa deve questionar-se a correcção da pergunta e considerar o resultado obtido como não válido.

f) A **forma de comunicação** (apresentação dos resultados a todos os clientes)

Após conclusão do tratamento dos dados, os resultados do inquérito deverão ser comunicados a todos os Clientes, de forma

- eficaz,
- transparente

Incluindo:

- quais as áreas que vão ser analisadas e que são a prioridade da Instituição;
- como se constitui o grupo de trabalho – quem, objetivos e prazos, e como vai trabalhar.

g) As **acções de melhoria**

Para melhorar o índice de satisfação dos Clientes nestes indicadores deve utilizar-se a metodologia indicada no Procedimento de Acções Correctivas.

- Pesquisar as causas que originam a insatisfação;
- Identificar e implementar medidas correctivas.

Na grande maioria das situações, é recomendável que estas tarefas sejam executadas em equipa, através da constituição de Grupos de Trabalho multifuncionais.

Concretamente para a pergunta *P20 - Diversidade e quantidade das actividades ocupacionais e de desenvolvimento pessoal disponibilizadas*, que obteve uma pontuação média de 30%, o Grupo de Trabalho deve **analisar as causas** que motivaram estas respostas e **sugerir as acções** que devem ser adoptadas para se melhorar o índice de satisfação dos clientes.

As acções sugeridas devem ser **analisadas pela Direcção**, que decide sobre a correcção da respectiva **implementação**.



A eficácia das medidas implementadas é medida no próximo inquérito à satisfação dos Clientes.

h) A **periodicidade do inquérito**

A análise da satisfação dos clientes com o serviço torna-se mais rigorosa quando se comparam os resultados de inquéritos consecutivos. As conclusões possíveis a partir da avaliação dos resultados de um único inquérito têm menos valor do que as que se obtêm comparando resultados equivalentes de vários inquéritos, pois assim é possível verificar a evolução.

Deve, portanto, ser definida a periodicidade de realização dos inquéritos de satisfação.

A partir do primeiro inquérito devem ser definidas as metas de melhoria a alcançar no inquérito seguinte.

Retomando o exemplo, neste inquérito, na variável Capacidade de Resposta a pontuação total foi de 79 pontos em 145 possíveis, o que corresponde a um índice de satisfação de 55%.

Pretende-se que no próximo inquérito, todos os que responderem (6 clientes) aumentem em 1 nível a avaliação a uma das perguntas.

Ou seja, pretende-se que a pontuação total desta variável suba em 5 pontos, obtendo-se um total de $79 + 6 = 85$ pontos, em 145 possíveis.

Nestas condições, a meta para esta variável, no próximo inquérito é 59%.



Parte III

A melhoria contínua nos processos chave

A **melhoria contínua** do desempenho deve ser um objectivo permanente da resposta social.

Os principais benefícios desta abordagem são:

- **Desempenho superior** graças à melhoria das capacidades organizacionais;
- **Alinhamento** das actividades de melhoria a todos os níveis **com os objectivos estratégicos** da resposta social;
- Flexibilidade para reagir rapidamente às **oportunidades**.

Os requisitos para aplicar esta abordagem já foram enunciados no ponto 5)

Deveremos portanto aplicar a metodologia **PDCA** “*Plan, Do, Check, Act*” conhecida como o **ciclo de Deming**, ao conjunto dos Processos Chave.

No conjunto dos Processos Chave a **fase do Planeamento** (Plan) é executada a partir do Processo - **Plano Individual**, que identifica as necessidades e expectativas do cliente dando origem ao **planeamento do serviço** a fornecer, tendo ainda em conta outros requisitos (legais e estatutários entre outros).

A **fase da Execução** (Do) executa-se conforme descrito nos Processos – **Plano de actividades, Alimentação, Cuidados pessoais e Apoio nas actividades da vida quotidiana**.

A **fase da Verificação** cumpre-se através da avaliação de desempenho dos Resultados dos e Processos, ou seja, comparando os **resultados da satisfação do cliente**, do conteúdo das **sugestões e reclamações** dos clientes e das **não conformidades** verificadas com as metas inicialmente definidas.

Consideram-se não conformidades o não atingimento dos objectivos propostos para os processos.

Na fase de **Agir** deverão ser consideradas duas situações:

1. Os resultados reais **igualaram ou superaram** os resultados esperados. A Resposta Social deve verificar as **oportunidades de melhoria** do serviço e definir metas mais elevadas para o desempenho.

Retomemos o exemplo do ponto 6) e o indicador de eficácia - N^o de jovens com aproveitamento escolar/ N^o de jovens que frequentaram o estabelecimento, cuja meta é $\geq 75\%$, o que equivale a que 15 dos 20 alunos tenham aproveitamento escolar.

Se o resultado obtido for 80%, significa que 16 dos 20 alunos que frequentaram o estabelecimento escolar tiveram aproveitamento positivo.

Numa abordagem de melhoria contínua, para o próximo ano deveremos pretender que 17 dos 20 alunos obtenham aproveitamento, donde resulta que vamos definir para a meta um valor superior a 84%.

Mas sempre que pretendamos melhorar os resultados esperados, deveremos reavaliar os recursos existentes e as definições dos processos, tendo em vista verificar se são os adequados para alcançar a nova meta.

2. Os resultados reais **são inferiores** aos resultados esperados. Através da metodologia utilizada para o tratamento das não conformidades a Resposta Social deve identificar as **medidas correctivas** a implementar para se atingirem os resultados esperados.

O tratamento das não conformidades, ou seja, a forma como vamos descobrir as causas que provocam determinados efeitos, deve ser sistemática e utilizando metodologias adequadas.

Se me doi a cabeça (não conformidade) tomo uma aspirina (acção correctiva).

Tomar uma aspirina, atenua ou elimina a dor de cabeça (o efeito), mas não resolveu a causa que motiva a dor de cabeça.

Existem várias metodologias descritas para a pesquisa das causas que originam as não conformidades, mas todas elas sugerem questionar repetidamente as causas identificadas até chegar à raiz do problema.

Consideremos a situação seguinte: O aluno A reprovou no 8º ano.

	Efeito	Causa	Questão
1	O aluno A reprovou no 8º ano	Porque reprovou a matemática e a mais duas disciplinas	Porquê?
2	Porque reprovou a Matemática?	O professor diz que o aluno não participa e não está interessado nas aulas	Porquê?
3	Porque não participa e não está interessado?	O aluno diz que não percebe nada do que é dito nas aulas	Porquê?
4	Porque não percebe nada do assunto?	Porque no 7º ano teve aproveitamento lectivo, mas foi reprovado a matemática	Porquê?
5	Porque reprovou a matemática no 7º ano?	Porque no início do 7º ano não tinha ainda adquirido os conhecimentos necessários para entender o programa curricular.	



Se parássemos no ponto 2, iríamos trabalhar a componente motivacional do aluno, mas ao chegar ao ponto 5 concluímos que a causa não é a desmotivação, mas sim a falta de compreensão, e, portanto, a acção correctiva deverá ser a criação de condições de recuperação de conhecimentos.

A fase de Agir é executada na revisão do **Plano Individual**.

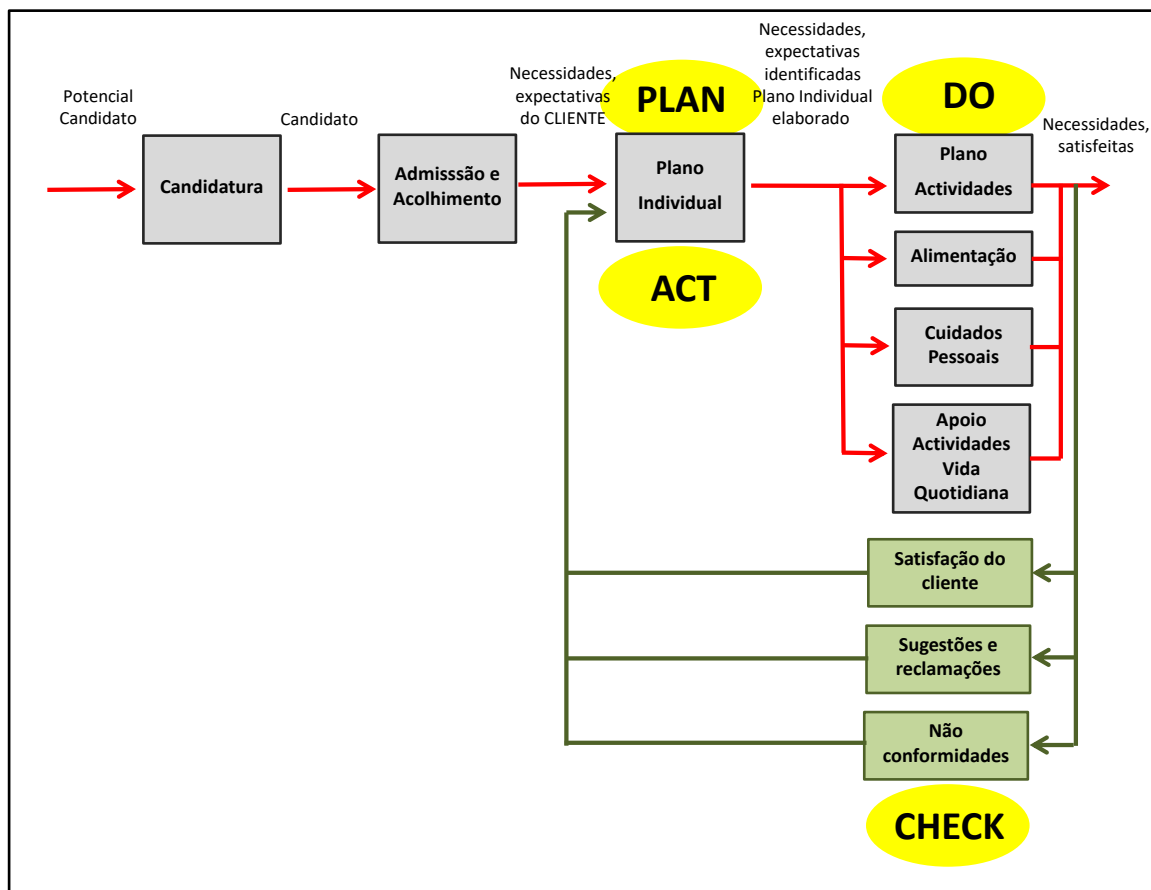


Fig. 10 – O ciclo de Deming aplicado aos Processos Chave

Ainda na fase do Planeamento, deve efectuar-se uma reavaliação global com o objectivo de realizar o que podemos chamar de **Padronização** para:

- definir as **actividades prioritárias**;
- padronizar as **tarefas críticas**, de forma a homogeneizar o serviço e atividade;
- garantir a existência da **formação adequada** para os colaboradores responsáveis por estas actividades e tarefas;
- validar os **indicadores** e definir as **metas** para os mesmos;
- definir os **relatórios de avaliação** do desempenho.

A grande vantagem da padronização consiste em impedir que a resposta social regrida nos seus resultados de desempenho.



Preferencialmente na fase da Padronização deverão ser também considerados os dados obtidos através do **Benchmark**.

1. Da melhoria contínua à inovação

Regra geral, ao implementar um Sistema de Gestão adequado, as Organizações passam por três fases:

1. A fase da **Qualidade**

Nesta fase definem-se os processos e as responsabilidades, identificam-se os registos e inicia-se implementação do Sistema de Gestão.

Nesta fase, as não conformidades detectadas nas auditorias são falhas processuais.

- Não se executam correctamente os processos.
- Não se efectuam os registos necessários.

A maioria das acções de melhoria são acções de capacitação e incidem sobre a **estrutura**. Mais formação aos colaboradores, melhores equipamentos ou melhor utilização dos equipamentos existentes.

2. A fase da **Eficácia**

Nesta fase começa-se a medir o desempenho da estrutura, dos processos e dos resultados.

Introduzem-se objectivos, indicadores e metas.

As Organizações começam a controlar o Sistema de Gestão.

Pela aplicação do princípio da melhoria contínua as metas vão progressivamente sendo mais exigentes. Se num determinado período de tempo uma meta de 75% de um indicador é atingida, deveremos para o período seguinte definir um valor superior. Por exemplo, 77%.

Se o valor de 77% for atingido, novo valor superior deve ser definido e assim sucessivamente.

Com esta exigência de melhorar continuamente o desempenho, rapidamente se terão não conformidades atendendo a que o desempenho é inferior ao pretendido.

As acções de melhoria centram-se na **interligação dos processos**, revêm-se as **actividades**, mantem-se a formação dos colaboradores.



Mas a determinada altura, os custos associados aos recursos necessários para a melhoria do desempenho começam a ser significativos, sendo necessária uma abordagem diferente. Entra-se na fase seguinte.

3. Fase da Eficiência

Nesta fase, as Organizações para melhorarem os resultados e manter os custos controlados procuram formas para os atingir utilizando menos recursos ou melhorar os resultados utilizando os mesmos recursos.

Mas esta estratégia tem limites e para prosseguir na melhoria dos resultados as Organizações deverão começar a questionar a definição dos processos, ou seja, se não existirão formas de fazer diferentes, mais eficientes, que garantam melhores resultados. É assim que se inicia a **inovação**.

Nas acções de melhoria efectuam-se redifinições dos processos, procuram-se novas abordagens, novas formas de fazer, novas tecnologias.

O desejo de melhorar continuamente o desempenho, a par da procura sistemática de novas vantagens competitivas são as duas principais razões que levam à inovação nas Organizações.

Bibliografia

Modelo de Avaliação da Qualidade das Respostas Sociais – Instituto da Segurança Social

Manual de Processos Chave – Instituto da Segurança Social

Questionários de Avaliação da Satisfação – Instituto da Segurança Social

Sistemas de Gestão da Qualidade – NP EN ISO 9001 – Instituto Português da Qualidade

Gestão do Sucesso Continuado de uma Organização – NP EN ISO 9004 – Instituto Português da Qualidade

Business Continuity Management Systems– ISO 22301 – International Standard

Anexo – Exemplos de indicadores para os Processos Chave

Processo	Perspectiva	Indicador	Meta
Candidatura	Qualidade	Nº de reclamações/Nº de processos de candidatura realizados num determinado período de tempo	<1%
	Eficiência	Tempo médio de preenchimento das vagas num determinado período de tempo	≤5 dias
	Eficácia	Nº de clientes reencaminhados/nº de clientes que contactaram a Instituição, em situações de não admissibilidade ou de não existência de vaga.	>75%
Admissão e acolhimento	Qualidade	Nº de reclamações/Nº de processos de admissão realizados num determinado período de tempo	<1%
	Eficácia	Taxa de rescisão de contratos = Nº de contratos rescindidos/nº de contratos celebrados num determinado período de tempo.	<0,5%
Acolhimento	Qualidade	Nº de acolhimentos realizados nas primeiras 24h/nº total de acolhimentos	≥55%
Plano Individual	Qualidade	Nº de PI revistos/nº de PI que deveriam ter sido revistos no período de tempo estabelecido	>96%
	Eficiência	Tempo médio de realização dos PI após a data de admissão, num determinado período de tempo	≤30 dias
	Eficácia	Grau de execução do PI = Nº de objectivos atingidos/nº total de objectivos previstos	>94%
Plano de Actividades	Qualidade	Nº de clientes participantes na actividade/nº total de clientes	>90%
	Eficiência	Nº de jovens com média de aproveitamento escolar superior ao mínimo/nº de jovens com aproveitamento escolar	>17%
	Eficácia	Nº total de actividades realizadas/nº total de actividades previstas	>99%
Alimentação e nutrição	Qualidade	Refeições confeccionadas de acordo com a ementa predefinida	>96%
	Eficiência	Nº de refeições servidas/nº de refeições confeccionadas	>98%
	Eficácia	Nº de refeições servidas/nº de refeições previstas	>99%



Cuidados pessoais, especiais e de saúde	Qualidade	Nº de reclamações/Nº de cuidados realizados num determinado período de tempo	<1,5%
---	-----------	--	-------

Relativamente ao objectivo de qualidade definido para o Processo – Plano Individual, na tabela anterior, cujo indicador e meta são:

- Nº de PI revistos/nº de PI que deveriam ter sido revistos no período de tempo estabelecido > 96%.

Suponhamos que o prazo para rever os Planos Individuais é de 6 meses.

Da forma como o indicador e a meta estão definidos, 96% dos Planos Individuais deverão ser revistos neste prazo.

E os restantes 4%?

Em situações deste tipo deveremos optar pela seguinte definição:

- Nº de PI revistos dentro do prazo de 6 meses/ nº de PI que deveriam ter sido revistos no período > 96%
- Os restantes no prazo de 7 meses.

