



## **REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA**

### SISTEMA DE RECONHECIMENTO DA QUALIDADE E EXCELÊNCIA DE SERVIÇO

Manual de Apoio à Autoavaliação da Qualidade e  
Excelência de Serviço e Apresentação de Candidaturas

1.<sup>a</sup> EDIÇÃO  
NOVEMBRO 2017

# Índice

- 04 **Introdução**
- 05 **A Plataforma para a Qualidade e Excelência de Serviço na Região Autónoma da Madeira**
- 06 **O Modelo para a Qualidade de Serviço**
- 08 **Autoavaliação da Qualidade e Excelência de Serviço**
  - 08 — A Ferramenta QESA<sup>M</sup>
  - 09 — O Questionário
  - 10 — Preenchimento do Questionário
  - 11 — Atribuição de Pontuações
  - 12 — Interpretação dos Resultados
  - 13 — A Aplicação Informática
- 14 **O Sistema de Reconhecimento da Qualidade e Excelência de Serviço**
  - 14 — O Sistema de Reconhecimento
  - 15 — Os Níveis de Reconhecimento
  - 16 — Formação Inicial para Dinamizadores da Qualidade de Serviço e Avaliadores
  - 19 — Apresentação de Candidaturas
- 20 **ANEXO | Questionário QESA<sup>M</sup>**

## INTRODUÇÃO

A Resolução nº 276/2005 do Governo Regional da Madeira implementou a Estratégia para a Qualidade na RAM, onde se delinearão caminhos específicos para a Região capazes de a posicionar estrategicamente numa posição relevante na Qualidade a nível nacional e internacional, transformando-a numa verdadeira Região de Excelência.

Em 2013 esta estratégia foi revista, reformulada e adaptada ao contexto atual e aos desafios da Região Autónoma da Madeira para o período de 2014 a 2020.

Nesta revisão manteve-se o desígnio estratégico de continuar a contribuir para tornar a Madeira numa Região de Excelência (por via da Qualidade). Reforçou-se a ambição de querer ser líder a nível nacional e uma referência internacional e adicionou-se uma maior focalização estratégica em torno da Qualidade de Serviço e da Hospitalidade.

A visão definida na Estratégia para a Qualidade na Região Autónoma da Madeira (2014-2020) é a seguinte:

“Madeira: Região de Excelência.  
Reconhecida como Líder a Nível Nacional e uma Referência  
Internacional em Qualidade de Serviço e Hospitalidade.”

É em torno desta visão objetiva, ambiciosa e desafiadora, mas ao mesmo tempo alcançável, que se mobilizam os esforços da Região no domínio da Qualidade, agregando-os em torno de um conjunto de prioridades e iniciativas estratégicas.

No âmbito destas iniciativas estratégicas foi criada a Plataforma para a Qualidade e Excelência de Serviço na Região Autónoma da Madeira, que concebeu e desenvolveu uma ferramenta de autoavaliação e o Sistema de Reconhecimento da Qualidade e Excelência de Serviço na RAM.

Enquadrado neste sistema, o presente manual visa apoiar as organizações regionais no desenvolvimento da Qualidade do seu serviço, por via de um modelo e de uma ferramenta de autoavaliação que permitem determinar a sua posição face a uma estrutura de excelência, desencadeando a partir daí projetos de melhoria que fomentam a progressão rumo à Excelência e contribuem para alcançar os vários patamares de reconhecimento.

## A PLATAFORMA PARA A QUALIDADE E EXCELÊNCIA DE SERVIÇO NA REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA

A Plataforma para a Qualidade e Excelência de Serviço foi criada em 2015, no âmbito da execução da Estratégia para a Qualidade na RAM, e tem por objeto a promoção de iniciativas e projetos no âmbito da Qualidade e Excelência de Serviço, envolvendo em rede entidades públicas e privadas no desenvolvimento e afirmação da Qualidade de Serviço na Região Autónoma da Madeira.

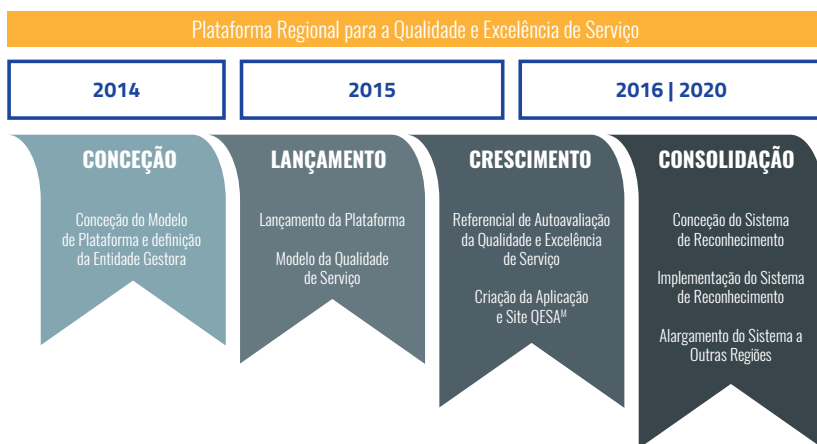
Esta plataforma é coordenada e dinamizada pela Direção Regional da Economia e Transportes, enquanto organismo coordenador da Estratégia Regional para a Qualidade na Região.

Em alinhamento com as melhores práticas internacionais e procurando incorporar as características próprias da Região Autónoma da Madeira, a Plataforma desenvolveu

uma ferramenta de autoavaliação que visa promover a qualidade de serviço nas organizações madeirenses e que permite efetuar o diagnóstico do nível de desenvolvimento alcançado neste domínio.

Como corolário da sensibilização, promoção e dinamização da qualidade de serviço, a Direção Regional de Economia e Transportes, no âmbito da plataforma, desenvolveu um sistema de reconhecimento que visa premiar as boas práticas das organizações regionais neste domínio.

Este sistema é aberto e escalável, pelo que poderá ser adaptado e aplicado de uma forma mais abrangente noutras regiões ou países ou organizações fora da RAM que pretendam desenvolver ou aprofundar a temática da Qualidade de Serviço.



Fases de Desenvolvimento da Plataforma Regional para a Qualidade e Excelência de Serviço.

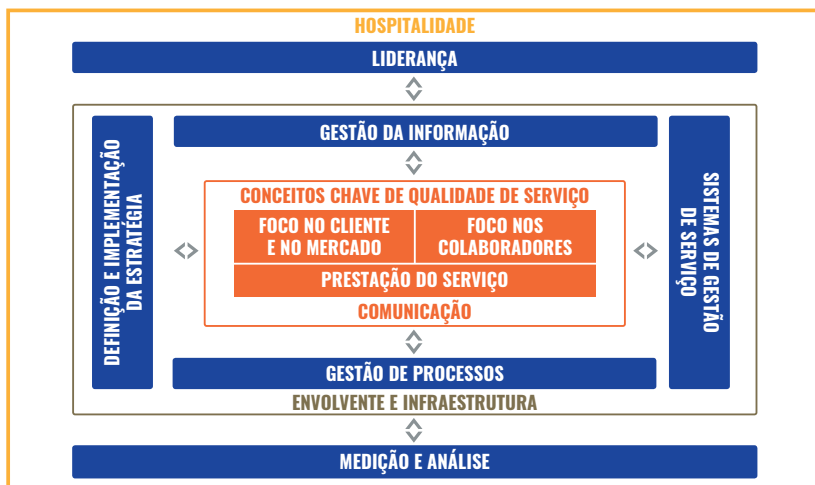
## O MODELO PARA A QUALIDADE DE SERVIÇO

Os trabalhos desenvolvidos pela Plataforma para a Qualidade e Excelência de Serviço, para a definição de um Modelo para Qualidade de Serviço na Região, seguiram o conceito Glocal e visaram a adoção e adaptação de modelos globais às especificidades da Região Autônoma da Madeira, baseando-se nas melhores práticas internacionais e sobretudo no “Service Quality Body of Knowledge (SQBoK)”. O SQBoK é um recurso holístico para as organizações e profissionais da qualidade de serviço que tem vindo a ser desenvolvido, desde 2005, pela Divisão de Qualidade de Serviço da American Society for Quality (ASQ), com os *inputs* dos seus membros e outros profissionais da qualidade a nível mundial.

Todos os itens no SQBoK cumprem os seguintes critérios:

- Aplicação transversal a múltiplos tipos de serviços e indústrias;
- Específicos de, ou com aplicabilidade específica aos serviços;
- Elevado nível de aceitação pelos pares (profissionais e académicos no domínio da qualidade).

As características holísticas do SQBoK foram adaptadas e complementadas de acordo com as especificidades de uma região como a Madeira, tendo-se igualmente associado o conceito de hospitalidade, entendido pela plataforma como transversal a todo o tipo de organizações e intrínseco aos próprios madeirenses, enquanto habitantes de uma região insular.



Este modelo identifica a qualidade de serviço através da comparação entre a percepção do serviço recebido e a expectativa que o cliente tinha relativamente ao mesmo. É aplicável aos diferentes tipos de serviços (serviços públicos, serviços tradicionais, serviços de interesse económico geral, serviços internos, serviços de apoio à produção e serviços de transação), e assenta em quatro conceitos chave e requisitos de gestão da qualidade de serviço.

### **CONCEITOS CHAVE DE QUALIDADE DE SERVIÇO**

1. Foco no Cliente e no Mercado;
2. Foco nos Colaboradores;
3. Prestação do Serviço;
4. Comunicação.

### **GESTÃO DA QUALIDADE DE SERVIÇO**

1. Liderança;
2. Definição e Implementação da Estratégia;
3. Sistema de Gestão de Serviço;
4. Gestão de Processos;
5. Medição e Análise;
6. Gestão da Informação;
7. Envolve e Infraestrutura;
8. Hospitalidade.

Com base neste modelo a plataforma desenvolveu a ferramenta designada por QESA<sup>M</sup> (um acrónimo que significa: Qualidade, Excelência, Serviço, Autoavaliação, elevado a Madeira) para a autoavaliação da qualidade e excelência de serviço. O QESA<sup>M</sup> assenta num questionário, e destina-se a ser utilizado pelas organizações da Região (públicas e privadas), constituindo um veículo de sensibilização e promoção da melhoria da qualidade de serviço e hospitalidade e ponto de partida para eventual obtenção de um reconhecimento no âmbito do Sistema Regional de Reconhecimento da Qualidade e Excelência de Serviço.

## AUTOAVALIAÇÃO DA QUALIDADE E EXCELÊNCIA DE SERVIÇO

A Autoavaliação da Qualidade e Excelência de Serviço é veículo essencial para a sensibilização e promoção nas organizações da temática da qualidade de serviço e constitui o elemento base do sistema de reconhecimento.

A realização da autoavaliação permite obter um retrato da situação atual da organização e identificar e compreender o seu nível de qualidade de serviço, permitindo, a partir daí, perspetivar ações de melhoria que contribuam para a progressão rumo à Excelência. Com o objetivo de ajudar as organizações neste processo foi criada a Ferramenta QESA<sup>M</sup>.

### A FERRAMENTA QESA<sup>M</sup>

O QESA<sup>M</sup> é uma ferramenta de questionário, desenvolvida pela Plataforma para a Qualidade e Excelência de Serviço na RAM, para apoio às organizações regionais, que visa estimular o desenvolvimento da qualidade de serviço de uma forma mais sistemática, eficiente e eficaz e através do qual a plataforma pretende sensibilizar e dinamizar junto das organizações regionais os conceitos e as práticas de gestão associadas à qualidade de serviço e à hospitalidade.

A aplicação desta ferramenta contribui para a reflexão das organizações regionais acerca da sua qualidade de serviço, possibilitando um conhecimento mais aprofundado das diferentes dimensões que a sustentam, e para a identificação de áreas de potencial melhoria. Com base neste instrumento, as organizações regionais poderão diagnosticar, medir e questionar de uma forma mais adequada o seu desempenho ao nível da qualidade de serviço.

O recurso ao QESA<sup>M</sup> permite:

- Ajudar as organizações regionais na caracterização da sua situação atual no que respeita à qualidade de serviço;
- Aferir a existência de uma visão comum sobre os principais pontos fortes e áreas a melhorar;
- Estimular a melhoria contínua da qualidade de serviço;
- Encorajar as organizações a monitorizar regularmente o seu progresso do domínio da qualidade de serviço.



## O QUESTIONÁRIO

O questionário QESA<sup>M</sup> é constituído por um conjunto de sete blocos que integram um total de 35 questões:

### **Bloco 1 | As Condições** (150 Pontos)

Avalia as condições das organizações para a prestação de um serviço de qualidade, nomeadamente a existência de uma cultura e de uma liderança orientada para o serviço, bem como de uma estratégia para a qualidade de serviço.

### **Bloco 2 | Os Recursos** (100 Pontos)

Este bloco centra-se na infraestrutura interna e recursos externos que suportam a qualidade de serviço, englobando igualmente a forma como os fornecedores e as subcontratações são geridos de modo a assegurar os níveis de qualidade de serviço pretendidos. Aborda ainda a forma como a organização gere a informação e o conhecimento neste domínio.

### **Bloco 3 | O Serviço** (100 Pontos)

O enfoque do Bloco 3 centra-se na forma como é planeado, entregue e melhorado o serviço, nomeadamente na avaliação dos processos que lhe estão associados e da gestão do serviço, incluindo a gestão das reclamações.

### **Bloco 4 | O Foco nos Colaboradores** (150 Pontos)

Avalia o planeamento que a organização efetua ao nível dos Recursos Humanos e o desenvolvimento de competências no domínio da qualidade de serviço e da gestão da experiência do cliente. Avalia ainda as abordagens implementadas e ambiente organizacional para promover o envolvimento dos colaboradores na qualidade de serviço e a forma como reconhece e premeia os seus esforços neste âmbito.

### **Bloco 5 | O Foco nos Clientes** (150 Pontos)

Avalia a forma como a organização gere a relação com o cliente e identifica, de um modo sistemático, os seus requisitos e as expectativas atuais e futuras, procurando prestar os seus serviços de forma a exceder essas expectativas.

Aborda ainda a avaliação da satisfação e lealdade dos clientes e como as reclamações são resolvidas e analisadas com vista à melhoria da qualidade de serviço e à retenção dos clientes.

### **Bloco 6 | A Hospitalidade (100 Pontos)**

Este bloco centra-se na hospitalidade enquanto característica a promover transversalmente por todas as organizações na RAM, avaliando se a organização sensibiliza e incentiva os seus colaboradores para a prática da hospitalidade, dentro e fora da organização, presta os seus serviços de uma forma agradável e amável para o cliente e se os seus colaboradores comunicam com os clientes de um modo personalizado e acolhedor.

### **Bloco 7 | Os Resultados (250 Pontos)**

No último bloco são avaliados os resultados alcançados pela organização, e correspondentes tendências, relativos aos níveis globais de qualidade de serviço, satisfação, lealdade e retenção dos clientes, satisfação dos colaboradores e seu envolvimento e orientação para a qualidade de serviço.

Avalia ainda os resultados alcançados pela organização ao nível dos indicadores dos processos chave para a qualidade de serviço e os resultados financeiros alcançados, associados à vertente de serviço.

**No anexo deste manual apresenta-se a versão integral do questionário.**

## **PREENCHIMENTO DO QUESTIONÁRIO**

O questionário QESA<sup>M</sup> pode ser preenchido de três formas distintas:

- Por iniciativa individual, para facilitar a compreensão do tema e obter uma avaliação pessoal da qualidade de serviço da organização;
- Por um conjunto de indivíduos, em separado, procedendo-se depois ao confronto das respostas, para determinar o resultado médio e as áreas de maior convergência e divergência de opiniões;
- Em grupo, para obter um retrato comum da qualidade de serviço da organização.

O processo de preenchimento do questionário deve obedecer aos seguintes passos:

1. Determinar quem irá proceder ao preenchimento do questionário;
2. Após se documentar e refletir sobre os temas em avaliação o respondente o atribui a classificação que considera mais adequada a cada uma das perguntas do questionário;
3. Nos blocos 1 a 6 são avaliadas as abordagens e a sua implementação (o que organização tem planeado e está a fazer), enquanto que no bloco 7 são avaliados os resultados decorrentes das abordagens implementadas;
4. Os resultados de cada bloco são ponderados pelo seu peso relativo e é apurada a pontuação total relativa ao nível agregado da qualidade de serviço da organização.

## ATRIBUIÇÃO DE PONTUAÇÕES

### **Classificação das Abordagens e Respetiva Implementação** (Blocos 1 a 6)

**Opção 1:** Sem Abordagem (Não Existe Abordagem). Não se verifica a aplicação. É possível que existam algumas ideias sobre o assunto, mas não houve ainda progresso para além da idealização.

**Opção 2:** Em Fase Inicial (Abordagens Ocasionalmente Implementadas). Existe alguma evidência de que algo útil começa a acontecer, mas são ainda somente situações pontuais de implementação bem sucedida.

**Opção 3:** Algum progresso (Abordagens Parcialmente Implementadas). Evidência de que o assunto está a ser abordado, porém a implementação da abordagem ainda não alcançou metade de todas as áreas relevantes.

**Opção 4:** Progresso Consistente (Abordagens Parcialmente Implementadas). O progresso apresenta um padrão consistente de evolução, tendo sido já ultrapassada a implementação da abordagem em mais de metade de todas as áreas relevantes.

**Opção 5:** Progresso Assinalável (Abordagens Implementadas na Grande Maioria da Áreas). Evidência muito clara de que o assunto está a ser bem trabalhado. São já efetuadas revisões regulares e rotineiras e há melhorias evidenciadas. Contudo, a abordagem não está ainda desdobrada, com todo o seu potencial, em todas as áreas relevantes.

**Opção 6:** Totalmente alcançado (Abordagens Totalmente Implementadas e Incorporadas). A abordagem é notável e tem vindo a ser aplicada globalmente, em todo o seu potencial. Alcançou-se uma solução exemplar tornando-se difícil identificar futuras melhorias significativas.

### **Classificação dos Resultados** (Bloco 7)

**Opção 1:** Inexistentes. Não há recolha sistemática de dados. É possível que existam alguns resultados, mas não são medidos, recolhidos e analisados de forma estruturada.

**Opção 2:** Limitados. Existem dados recolhidos para algumas áreas relevantes. Contudo, a grande maioria dos resultados importantes não são identificados nem medidos.

**Opção 3:** Razoáveis. Os resultados chave estão identificados e são medidos. Contudo, os valores alcançados são apenas razoáveis.

**Opção 4:** Bons. Os resultados chave estão identificados e são medidos. Os resultados são consistentes com a estratégia da organização e os valores alcançados são bons.

**Opção 5:** Muito Bons. Os resultados chave são identificados e medidos. Os resultados são muito bons e as metas são alcançadas para a maioria dos resultados-chave.

**Opção 6:** Excelentes. São apresentados resultados e estabelecida a sua relevância, para todas as áreas chave. As metas são alcançadas para todos os resultados-chave. As relações entre todos os resultados-chave são claramente compreendidas. Desempenho excelente da organização.

## INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Os resultados obtidos das respostas ao questionário de autoavaliação são analisados a dois níveis:

1. Ao nível agregado, onde se obtém uma pontuação global que varia entre 0 e 1000 pontos, calculada de acordo com o peso de cada bloco, e que reflete, de uma forma geral, o progresso nas abordagens e os resultados alcançados pela organização no âmbito da qualidade de serviço. É expectável que muitas das organizações que utilizem o QESA<sup>M</sup> pontuem até aos 400 pontos. As que pontuarem entre os 400 e os 600 pontos deverão possuir já práticas e resultados bastantes consistentes ao nível da qualidade de serviço, consistindo num bom exemplo a ter em consideração. Acima dos 600 pontos é expectável que se situem as organizações que constituem uma referência nacional, e porventura internacional, em qualidade de serviço.
2. Ao nível dos blocos, onde é apresentado um perfil de maturidade da organização em cada um deles (em percentagem). Para os blocos 1 a 6, valores entre 0 e 20 significam que não existe ainda uma abordagem concreta à qualidade de serviço, ou esta se encontra numa fase inicial. Acima de 20 e até 40, verifica-se que existe já algum progresso, sendo esse progresso já consistente para valores acima de 40 e assinalável para valores acima de 60. Caso se alcancem valores acima dos 80 estaremos perante abordagens notáveis e que constituem um exemplo a seguir.

Para o bloco 7 (dos resultados), valores de 0 a 20 significam que os resultados alcançados são inexistentes ou limitados, acima de 20 e até 40 são razoáveis, acima de 40 e até 60 são bons, passando depois a muito bons quando os valores se aproximam dos 80. Acima dos 80 estamos perante situações em que os resultados da organização ao nível da qualidade de serviço são notáveis e exemplares.

## A APLICAÇÃO INFORMÁTICA

Para apoiar as organizações no preenchimento do questionário e apuramento dos resultados foi desenvolvida uma aplicação informática, que se encontra disponível em:

<https://qesa.pt/acesso>

Esta aplicação é de acesso livre a todos o interessados, bastando para o efeito efetuar o respetivo registo no site.

Após a conclusão do preenchimento do QESA<sup>M</sup> é gerado um relatório com a análise dos resultados obtidos ao nível agregado e ao nível dos blocos.

Na sua área pessoal cada utilizador terá acesso aos questionários já preenchidos e aos respetivos relatórios.

The screenshot displays the QESA website interface. At the top, there is a navigation bar with the QESA logo and the text 'AUTOAVALIAÇÃO DA QUALIDADE E EXCELÊNCIA DE SERVIÇO'. On the right side of the bar are the links 'REGISTAR' and 'ENTRAR'. The main content area is divided into two columns. The left column features the QESA<sup>M</sup> logo, followed by the text 'FERRAMENTA PARA A AUTOAVALIAÇÃO DA QUALIDADE E EXCELÊNCIA DE SERVIÇO', 'REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA', and a small graphic with the text 'Fica parte deste sorriso! Para Qualidade no Madeira.' Below this is a list of links: 'PLATAFORMA PARA A QUALIDADE E EXCELÊNCIA DE SERVIÇO NA RAM', 'AUTOAVALIAÇÃO DA QUALIDADE E EXCELÊNCIA DE SERVIÇO', 'A FERRAMENTA QESA<sup>M</sup>', 'INSTRUÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO QESA<sup>M</sup>', 'ACESSO AO QESA<sup>M</sup>', 'SISTEMA DE RECONHECIMENTO', and 'CONTACTOS'. The right column is titled 'ACESSO AO QESA<sup>M</sup>' and contains the text: 'Para aceder ao QESA<sup>M</sup> basta apenas efetuar o seu registo. Após a conclusão do mesmo ser-lhe-ão remetidos para o seu email as credenciais de acesso ao questionário (utilizador e password).' Below this text are two links: 'Efetue aqui o seu registo' and 'Acesso ao QESA<sup>M</sup> (para utilizadores registados)'.

## O SISTEMA DE RECONHECIMENTO DA QUALIDADE E EXCELÊNCIA DE SERVIÇO

Como corolário da sensibilização, promoção e dinamização da qualidade de serviço, a Direção Regional de Economia e Transportes (DRET), no âmbito da plataforma, desenvolveu um sistema de reconhecimento que visa premiar as boas práticas das organizações regionais neste domínio.

Para a gestão deste sistema a DRET estabeleceu um protocolo de cooperação com a Associação Portuguesa para a Qualidade (APQ), delegando-lhe competências de gestão e operacionalização do sistema. A supervisão do sistema compete à DRET.

### O SISTEMA DE RECONHECIMENTO

Este sistema integra três níveis distintos de reconhecimento, direcionados para diferentes fases evolutivas da qualidade de serviço nas organizações.

**O Nível 1 – Foco**, destina-se a reconhecer a ênfase das organizações na qualidade de serviço e na sua melhoria contínua.

**O Nível 2 – Performance**, reconhece o desempenho da organização e os resultados alcançados.

**O Nível 3 – Sustentabilidade**, destina-se às organizações com sistemas e práticas já certificados e/ou reconhecidos por referenciais universais no âmbito da gestão da qualidade e excelência (ex: EFQM, ISO), reforçando-se aqui a vertente específica da qualidade de serviço dentro de um sistema mais abrangente da gestão da qualidade.



Consoante o seu nível de maturidade na qualidade de serviço, as organizações poderão optar por apresentar candidatura a um dos três níveis de reconhecimento.

## OS NÍVEIS DE RECONHECIMENTO

Os quadros seguintes apresentam os principais passos com vista à obtenção do reconhecimento dentro de cada nível.



### Nível 1 - Foco

1. Frequência da formação inicial pelo(s) Dinamizador(es) da Qualidade de Serviço;
2. Realização da autoavaliação da Qualidade de Serviço com obtenção de uma pontuação igual ou superior a 200 pontos ( $QESAM \geq 200$  pontos);
3. Definição de um projeto de melhoria da Qualidade de Serviço;
4. Preenchimento do formulário e submissão da candidatura;
5. Avaliação da candidatura;
6. No caso de avaliação positiva: Atribuição do reconhecimento de Nível 1 (por um período de 3 anos);
7. Atualização anual do plano de melhoria da Qualidade de Serviço;
8. Após 3 anos: possibilidade de revalidação do reconhecimento ou mudança de nível.



### Nível 2 - Performance

1. Frequência da formação inicial pelo(s) Dinamizador(es) da Qualidade de Serviço ;
2. Realização de autoavaliação da Qualidade de Serviço, com obtenção de uma pontuação igual ou superior a 300 pontos ( $QESAM \geq 300$  pontos);
3. Realização de dois projetos de melhoria da Qualidade de Serviço, tendo um deles necessariamente que já estar concluído e o seu impacto avaliado;
4. Preenchimento do formulário e submissão da candidatura;
5. Avaliação da candidatura, com visita de um avaliador à organização e nos resultados de avaliação da satisfação dos clientes;
6. No caso de avaliação positiva: Atribuição do reconhecimento de Nível 2 (por um período de 3 anos);
7. Atualização anual do plano de melhoria da Qualidade de Serviço;
8. Após 3 anos: possibilidade de revalidação do reconhecimento ou mudança de nível.



### Nível 3 - Sustentabilidade

1. Realização de autoavaliação da Qualidade de Serviço, com obtenção de uma pontuação igual ou superior a 400 pontos ( $QESA^M \geq 400$  pontos);
2. Preenchimento do formulário e submissão da candidatura com base num referencial universal (EFQM, ISO, ou outro(s));
3. Avaliação da candidatura, com visita de um avaliador à organização e com base no referencial apresentado, na vertente da Qualidade de Serviço;
4. No caso de avaliação positiva: Atribuição do reconhecimento de Nível 3;
5. Acompanhamento anual do reconhecimento em paralelo com o referencial de base;
6. Após 3 anos: possibilidade de revalidação do reconhecimento.

## FORMAÇÃO INICIAL PARA DINAMIZADORES DA QUALIDADE DE SERVIÇO E AVALIADORES

Nos Níveis 1 e 2 do Sistema de Reconhecimento está considerada uma formação inicial para Dinamizadores da Qualidade de Serviço, que serão os elementos responsáveis nas organizações por dinamizar a temática da qualidade de serviço, conduzir os processos de autoavaliação e coordenar a implementação das respetivas ações de melhoria.



## FORMAÇÃO INICIAL PARA DINAMIZADORES DA QUALIDADE DE SERVIÇO | NÍVEL 1

<b>Destinatários</b>	Gestores ou técnicos de organizações que pretendam dinamizar a implementação de processos de autoavaliação da qualidade de serviço e implementação de ações de melhoria neste domínio com vista à obtenção do reconhecimento de Nível 1 no âmbito do Sistema Regional de Reconhecimento da Qualidade e Excelência de Serviço.
<b>Pré-requisitos</b>	Conhecimentos no domínio de gestão da qualidade / qualidade de serviço.
<b>Objetivo Geral</b>	Capacitar os participantes para dinamizar nas suas organizações a implementação de processos de autoavaliação e melhoria da qualidade de serviço e preparar um processo de candidatura ao Nível 1 do Sistema de Reconhecimento da Qualidade e Excelência de Serviço.
<b>Objetivos Específicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar uma visão genérica do Modelo para a Qualidade de Serviço;</li> <li>• Apresentar os conceitos chave da qualidade de serviço;</li> <li>• Apresentar os componentes de um sistema de gestão da qualidade de serviço;</li> <li>• Proporcionar aos formandos uma compreensão detalhada da ferramenta de autoavaliação da qualidade de serviço QESA<sup>SM</sup>;</li> <li>• Detalhar o processo de autoavaliação da qualidade de serviço;</li> <li>• Apresentar o Sistema Regional de Reconhecimento da Qualidade e Excelência de Serviço e os seus três níveis.</li> </ul>
<b>Conteúdo Programático</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Introdução;</li> <li>• O Modelo para a Qualidade de Serviço: componentes e lógica subjacente;</li> <li>• Os conceitos chave da qualidade de serviço;</li> <li>• A gestão da qualidade de serviço;</li> <li>• Autoavaliação da qualidade de serviço: a ferramenta QESA<sup>SM</sup>;</li> <li>• Aplicação e preenchimento do QESA<sup>SM</sup>: blocos e sistema de pontuação;</li> <li>• Definição de um projeto de melhoria da qualidade de serviço;</li> <li>• O Sistema Regional da Qualidade e Excelência de Serviço: níveis e candidaturas.</li> </ul>
<b>Metodologia</b>	A forma de organização predominante será de formação presencial, em sala.
<b>Duração</b>	7 horas.

## FORMAÇÃO INICIAL PARA DINAMIZADORES DA QUALIDADE DE SERVIÇO | NÍVEL 2

<b>Destinatários</b>	Gestores ou técnicos de organizações que pretendam dinamizar a consolidação de processos de autoavaliação da qualidade de serviço a consolidação de ciclo de melhoria contínua neste domínio, com vista à obtenção do reconhecimento de Nível 2 no âmbito do Sistema Regional de Reconhecimento da Qualidade e Excelência de Serviço.
<b>Pré-requisitos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimentos no domínio de gestão da qualidade / qualidade de serviço.</li> <li>• Experiência prévia de utilização da ferramenta de autoavaliação da qualidade de serviço QESA<sup>®</sup>.</li> </ul>
<b>Objetivo Geral</b>	Capacitar os participantes para dinamizar nas suas organizações a consolidação de processos de autoavaliação e melhoria da qualidade de serviço e preparar um processo de candidatura ao Nível 2 do Sistema de Reconhecimento da Qualidade e Excelência de Serviço.
<b>Objetivos Específicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidar o Modelo para a Qualidade de Serviço e a sua aplicação nas organizações;</li> <li>• Consolidar e aprofundar os conceitos chave da qualidade de serviço;</li> <li>• Consolidar os componentes de um sistema de gestão da qualidade de serviço;</li> <li>• Aprofundar o nível de conhecimento da ferramenta de autoavaliação da qualidade de serviço QESA<sup>®</sup>;</li> <li>• Capacitar os formandos para a implementação de processos de avaliação da satisfação dos clientes por questionário;</li> <li>• Capacitar os formandos para a preparação e acompanhamento da visita do avaliador no âmbito do Nível 2 do Sistema de Reconhecimento da Qualidade e Excelência de Serviço.</li> </ul>
<b>Conteúdo Programático</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Introdução;</li> <li>• Análise detalhada dos conceitos chave da qualidade de serviço;</li> <li>• A integração do Modelo para a Qualidade de Serviço no sistema de gestão da organização;</li> <li>• A utilização da ferramenta QESA<sup>®</sup> em processos de melhoria contínua da qualidade de serviço;</li> <li>• Os projetos de melhoria da qualidade de serviço;</li> <li>• Aplicação de questionários de avaliação da satisfação dos clientes e utilização dos resultados;</li> <li>• A preparação da visita de avaliação no âmbito de uma candidatura ao Nível 2 do Sistema de Reconhecimento da Qualidade e Excelência de Serviço.</li> </ul>
<b>Metodologia</b>	A forma de organização predominante será de formação presencial, em sala.
<b>Duração</b>	7 horas.

No âmbito do Sistema de Reconhecimento está igualmente prevista a realização de ações de formação específicas para profissionais que pretendam atuar como avaliadores das candidaturas submetidas. A frequência desta ação de formação é um requisito necessário para ser avaliador do sistema.

## FORMAÇÃO PARA AVALIADORES NO ÂMBITO DO SISTEMA DE RECONHECIMENTO DA QUALIDADE E EXCELÊNCIA DE SERVIÇO.

<b>Destinatários</b>	Profissionais que pretendam atuar como avaliadores no âmbito do Sistema de Reconhecimento da Qualidade e Excelência de Serviço implementado na Região Autónoma da Madeira (QESM).
<b>Pré-requisitos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimentos no domínio de gestão da qualidade / qualidade de serviço.</li> <li>• Conhecimentos no domínio de auditorias da qualidade;</li> <li>• Conhecimentos no domínio de modelos de excelência e processos de autoavaliação.</li> </ul>
<b>Objetivo Geral</b>	Qualificar os participantes para intervir como avaliadores no âmbito do Sistema de Reconhecimento da Qualidade e Excelência de Serviço implementado na Região Autónoma da Madeira (QESM).
<b>Objetivos Específicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar aos participantes uma compreensão aprofundada do Modelo para a Qualidade de Serviço e da ferramenta de autoavaliação da qualidade de serviço QESA<sup>SM</sup>;</li> <li>• Proporcionar aos participantes uma compreensão aprofundada do sistema de Reconhecimento e dos seus três níveis;</li> <li>• Capacitar os participantes para analisar uma candidatura no âmbito do sistema de reconhecimento e como a autoavaliação da qualidade e excelência de serviço e a definição e implementação de projetos de melhoria são conduzidos e integrados;</li> <li>• Capacitar os participantes para preparar e efetuar a visita às organizações candidatas ao Nível 2;</li> <li>• Capacitar os participantes para a elaboração do relatório de avaliação da candidatura.</li> </ul>
<b>Conteúdo Programático</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Introdução;</li> <li>• O Modelo para a Qualidade de Serviço e a ferramenta QESA<sup>SM</sup>;</li> <li>• Detalhe do Sistema de Reconhecimento da Qualidade e Excelência de Serviço e dos seus três níveis;</li> <li>• O processo de avaliação de uma candidatura;</li> <li>• O papel do avaliador;</li> <li>• A visita à organização (Nível 2);</li> <li>• Elaboração do Relatório de Avaliação.</li> </ul>
<b>Metodologia</b>	A forma de organização predominante será de formação presencial, em sala.
<b>Duração</b>	7 horas.

## APRESENTAÇÃO DE CANDIDATURAS

As candidaturas aos níveis de reconhecimentos são apresentadas eletronicamente na página da internet: [gesa.pt/sistema-reconhecimento](https://gesa.pt/sistema-reconhecimento)

# ANEXO

# QESA<sup>M</sup>

QUESTIONÁRIO DE AUTOAVALIAÇÃO DA QUALIDADE E EXCELÊNCIA DE SERVIÇO

O QUESTIONÁRIO ENCONTRA-SE DISPONÍVEL PARA PREENCHIMENTO EM:

<https://qesa.pt/acesso>

1 2 3 4 5 6

## BLOCO 1 | AS CONDIÇÕES

	Sem Abordagem	Em Fase Inicial	Alguns Progressos	Progresso Consistente	Progresso Assinalável	Totalmente Alcançado
<b>Cultura de Serviço</b>	1 A organização possui uma cultura de serviço que estimula e promove a orientação para os colaboradores, para o cliente e para a qualidade de serviço.					
	2 A comunicação interna e externa da organização constitui um veículo de promoção da qualidade de serviço e evidência a cultura organizacional nesse domínio.					
<b>Liderança</b>	3 A gestão de topo da organização promove a implementação de um sistema de gestão que é capaz de assegurar níveis consistentes de qualidade de serviço.					
	4 A gestão de topo desenvolve a visão, missão e valores, atua como modelo a seguir e reforça uma cultura de serviço e orientação para o cliente perante os colaboradores da organização.					
<b>Estratégia para o Serviço</b>	5 A organização possui estratégias definidas para o serviço, com objetivos e metas específicos para a qualidade de serviço, que se encontram alinhados com os seus objetivos e metas globais.					
	6 A organização desenvolve planos operacionais, para implementação da estratégia, e disponibiliza os recursos necessários que permitam alcançar os objetivos e metas estabelecidos para o serviço.					

1 2 3 4 5 6

<b>BLOCO 2   OS RECURSOS</b>		Sem Abordagem	Em Fase Inicial	Alguns Progresso	Progresso Consistente	Progresso Assinalável	Totalmente Alcançado
<b>Infraestrutura e Recursos Externos</b>	7	As instalações, materiais, equipamentos e recursos são geridos de modo a permitir a prestação de serviços que vão ao encontro das necessidades e expectativas dos clientes.					
	8	Os fornecedores e as subcontratações são geridos de modo a assegurar os níveis de qualidade de serviço pretendidos.					
<b>Informação e confidencialidade</b>	9	A organização desenvolve processos sistemáticos de medição e análise de dados e partilha com os seus colaboradores informação e conhecimento acerca do cliente e da qualidade de serviço.					
	10	A organização tem implementado um sistema de gestão de informação da relação com o cliente (CRM).					

1 2 3 4 5 6

### BLOCO 3 | OS SERVIÇOS

		Sem Abordagem	Em Fase Inicial	Alguns Progressos	Progresso Consistente	Progresso Assinalável	Totalmente Alcançado
<b>Processos</b>	11	A organização desenvolve processos sistemáticos de planeamento, organização, execução, controlo e melhoria das atividades associadas ao serviço.					
	12	A organização incorpora processos de gestão dos riscos associados à prestação do serviço.					
<b>Gestão de Serviço</b>	13	A organização adota modelos, universais ou específicos, de gestão da qualidade de serviço.					
	14	A organização desenvolve processos sistemáticos de gestão das reclamações.					

1 2 3 4 5 6

<b>BLOCO 4   O FOCO NOS COLABORADORES</b>		1	2	3	4	5	6
		Sem Abordagem	Em Fase Inicial	Algum Progresso	Progresso Consistente	Progresso Assinalável	Totalmente Alcançado
<b>Planeamento RH e Desenvolvimento de Competências</b>	15	Os planos de recursos humanos da organização estão orientados para a qualidade de serviço.					
	16	A organização providencia a formação adequada e desenvolve as competências dos seus colaboradores no domínio da qualidade de serviço e da gestão da experiência do cliente.					
<b>Compromisso</b>	17	A organização desenvolve estratégias e iniciativas que contribuíam para aumentar os níveis de envolvimento dos colaboradores na qualidade de serviço.					
	18	A organização cria um ambiente de trabalho que potencia a orientação para o cliente e para a qualidade de serviço.					
<b>Condições, Satisfação, Performance e Reconhecimento</b>	19	A organização avalia sistematicamente os níveis de satisfação e orientação para o serviço dos seus colaboradores.					
	20	A organização reconhece e premia os esforços dos seus colaboradores na qualidade de serviço e na orientação para o cliente.					



1 2 3 4 5 6

## BLOCO 5 | O FOCO NOS CLIENTES

		Sem Abordagem	Em Fase Inicial	Alguns Progressos	Progresso Consistente	Progresso Assinalável	Totalmente Alcançado
<b>Requisitos do Cliente</b>	21	A organização identifica, de um modo sistemático, os requisitos e as expectativas atuais e futuras dos seus clientes.					
	22	A organização presta os seus serviços de forma a exceder as expectativas dos clientes.					
<b>Relação com o cliente</b>	23	A organização tem em linha de conta as expectativas dos clientes no planeamento e gestão dos pontos de contacto com o cliente (momentos da verdade).					
	24	A organização promove a melhoria contínua do seu sistema de relacionamento com o cliente.					
<b>Satisfação e Retenção do Cliente</b>	25	As reclamações dos clientes são resolvidas e analisadas com vista à melhoria da qualidade de serviço e à retenção do cliente.					
	26	A organização avalia de uma forma sistemática a satisfação e lealdade dos seus clientes.					

1 2 3 4 5 6

**BLOCO 6 | A HOSPITALIDADE**

	Sem Abordagem	Em Fase Inicial	Alguns Progresso	Progresso Consistente	Progresso Assinalável	Totalmente Alcançado
27	A organização promove a prestação de serviços de uma forma agradável e amável para o cliente.					
28	Os colaboradores da organização comunicam com os clientes de uma forma personalizada e acolhedora.					
29	A organização promove a prestação de serviços que respeita e valoriza o indivíduo (por exemplo: identidade, gênero, orientação sexual, cultura, idade e crenças religiosas).					
30	A organização sensibiliza e incentiva os seus colaboradores para a prática da hospitalidade, dentro e forma da organização.					

**Hospitalidade**

1 2 3 4 5 6

<b>BLOCO 7   OS RESULTADOS ALCANÇADOS</b>		Inexistentes	Limitados	Razoáveis	Bons	Muito Bons	Excelentes
31	Resultados alcançados pela organização, e correspondente tendência, relativos aos níveis globais de qualidade de serviço.						
32	Resultados alcançados pela organização, e correspondente tendência, relativos à satisfação, lealdade e retenção dos clientes.						
33	Resultados alcançados pela organização, e correspondente tendência, relativos à satisfação dos colaboradores e seu envolvimento e orientação para a qualidade de serviço.						
34	Resultados alcançados pela organização, e correspondente tendência, relativos aos indicadores de desempenho dos processos chave para a qualidade de serviço.						
35	Resultados financeiros alcançados pela organização, e correspondente tendência, associados à vertente de serviço e correspondente quota de mercado.						

**Resultados**

1 2 3 4 5 6

**BLOCO 7 | OS RESULTADOS ALCANÇADOS**

	Sem Abordagem	Em Fase Inicial	Alguns Progresso	Progresso Consistente	Progresso Assinalável	Totalmente Alcançado
31	Resultados alcançados pela organização, e correspondente tendência, relativos aos níveis globais de qualidade de serviço.					
32	Resultados alcançados pela organização, e correspondente tendência, relativos à satisfação, lealdade e retenção dos clientes.					
33	Resultados alcançados pela organização, e correspondente tendência, relativos à satisfação dos colaboradores e seu envolvimento e orientação para a qualidade de serviço.					
34	Resultados alcançados pela organização, e correspondente tendência, relativos aos indicadores de desempenho dos processos chave para a qualidade de serviço.					
35	Resultados financeiros alcançados pela organização, e correspondente tendência, associados à vertente de serviço e correspondente quota de mercado.					

**Resultados**

GRELHA DE PONTUAÇÃO		1	2	3	4	5	6	
<b>B1   CONDIÇÕES</b>	Nº Respostas (a)							
	Ponderador (b)	0	20	40	60	80	100	
	Valor (a x b)		+	+	+	+	+	<b>Total</b>
	Total/6 = % Alcançada							
<b>B2   RECURSOS</b>	Nº Respostas (a)							
	Ponderador (b)	0	20	40	60	80	100	
	Valor (a x b)		+	+	+	+	+	<b>Total</b>
	Total/4 = % Alcançada							
<b>B3   SERVIÇO</b>	Nº Respostas (a)							
	Ponderador (b)	0	20	40	60	80	100	
	Valor (a x b)		+	+	+	+	+	<b>Total</b>
	Total/4 = % Alcançada							
<b>B4   FOCO NOS COLABORADORES</b>	Nº Respostas (a)							
	Ponderador (b)	0	20	40	60	80	100	
	Valor (a x b)		+	+	+	+	+	<b>Total</b>
	Total/6 = % Alcançada							
<b>B5   FOCO NOS CLIENTES</b>	Nº Respostas (a)							
	Ponderador (b)	0	20	40	60	80	100	
	Valor (a x b)		+	+	+	+	+	<b>Total</b>
	Total/6 = % Alcançada							
<b>B6   HOSPITALIDADE</b>	Nº Respostas (a)							
	Ponderador (b)	0	20	40	60	80	100	
	Valor (a x b)		+	+	+	+	+	<b>Total</b>
	Total/4 = % Alcançada							
<b>B7   RESULTADOS</b>	Nº Respostas (a)							
	Ponderador (b)	0	20	40	60	80	100	
	Valor (a x b)		+	+	+	+	+	<b>Total</b>
	Total/5 = % Alcançada							

<b>PERFIL DE PONTUAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO</b>	<b>% BLOCO</b>		<b>Peso</b>		<b>PONTOS</b>
<b>B1   CONDIÇÕES</b>		x	1,5	=	
<b>B2   RECURSOS</b>		x	1,0	=	
<b>B3   SERVIÇO</b>		x	1,0	=	
<b>B4   FOCO NOS COLABORADORES</b>		x	1,5	=	
<b>B5   FOCO NOS CLIENTES</b>		x	1,5	=	
<b>B6   HOSPITALIDADE</b>		x	1,0	=	
<b>B7   RESULTADOS</b>		x	2,5	=	
<b>TOTAL</b>			<b>10,0</b>		





Vice-Presidência do Governo Regional  
Direção Regional da Economia e Transportes  
Rua do Seminário, n.º 21  
9000-022 FUNCHAL

**Tel.** +351 291 212 900

**Fax.** +351 291 212 980

**Email:** [qualidade.dret@madeira.gov.pt](mailto:qualidade.dret@madeira.gov.pt)



Associação Portuguesa para a Qualidade  
Pólo Tecnológico de Lisboa  
Rua Carlos Alves N.3 Lote 24  
1600-515 LISBOA

**Tel.** +351 214 996 210

**Fax.** +351 214 958 449

**E-mail:** [geral@apq.pt](mailto:geral@apq.pt)