

Colecção:
Sessão da Produtividade e da Qualidade



Constantino Rei

Produtividade e Qualidade: *em busca da Cultura e da* *Excelência Organizacional*

Ficha Técnica

Título	Produtividade e Qualidade: em busca da cultura e da excelência organizacional
Colecção	Gestão da Produtividade e Qualidade
Volume	1
Autor	Constantino Mendes Rei
Ano	2005
Edição	Escola Superior de Tecnologia e Gestão da Guarda Av ^a Dr Francisco Sá Carneiro, 50 6300-559 Guarda Telf. 271 220 120 Fax: 271 220 150 www.estg.ipg.pt
Equipa Técnica	Constantino Mendes Rei (Coordenador) Ester Amorim Vítor Gabriel Dina Teixeira Isabel Morais
Entidades Promotoras e Apoios	Escola Superior de Tecnologia e Gestão da Guarda e Programa Operacional Emprego, Formação e Desenvolvimento Social (POEFDS), co-financiado pelo Estado Português e pela União Europeia, através do Fundo Social Europeu. Ministério da Segurança Social e do Trabalho.
Revisão, Projecto Gráfico, Design e Paginação	Gabinete de Promoção e Divulgação da ESTG

Índice

Capítulo 1	1
A Qualidade e a Produtividade: Questões prévias	1
1.1. A Produtividade e a Qualidade: Breve Contexto Histórico	1
1.2. A Importância da Produtividade e da Qualidade	3
1.3. A relação entre a qualidade e a produtividade	5
Capítulo 2	14
A Excelência Organizacional	14
2.1. A Excelência Organizacional	14
2.2. Os sistemas de avaliação e recompensa da excelência	18
2.2.1. <i>O Prémio Deming</i>	19
2.2.2. <i>O Prémio Malcolm Baldrige</i>	20
2.2.3. <i>O Prémio do Modelo Europeu de Excelência (EFQM)</i>	22
Capítulo 3	33
A Cultura Organizacional	33
3.1. O conceito de cultura organizacional	33
3.1.1. <i>O conceito e níveis de cultura</i>	34
3.1.2. <i>Os diferentes significados de cultura</i>	36
3.1.3. <i>Alguns exemplos da definição corporativa</i>	39
3.2. A Cultura de Produtividade e o futuro	40
3.2.1. <i>O mercado global e suas implicações</i>	40
3.2.2. <i>Nova Filosofia e cidadania corporativa</i>	41
Capítulo 4	45
O Benchmarking	45
4.1. O que é o Benchmarking?	45
4.2. Os princípios do Benchmarking	48
4.3. Benefícios do Benchmarking	50
4.4. Factores críticos de sucesso	51
4.6. Metodologia de implementação do processo de Benchmarking	53
4.7. Casos de sucesso	54
4.8. A dinamização do Benchmarking em Portugal pelo IAPMEI	56
BIBLIOGRAFIA E LEITURAS RECOMENDADAS	61

Índice de Figuras

Figura 1: O esquema da Produtividade	6
Figura 2: Interrelações entre produtividade e Qualidade	7
Figura 3: Relações entre produtividade e qualidade	10
Figura 4: Factores associados com a Excelência Organizacional	17
Figura 5: Os prémios de Excelência	19
Figura 6: Configuração dos critérios do prémio Deming	20
Figura 7: Esquema do prémio Malcolm Baldrige	22
Figura 8: Modelo de Excelência da EFQM	24
Figura 9: Os Conceitos fundamentais de Excelência do EFQM	24
Figura 10: Os três níveis Culturais de Shein	34
Figura 11: Iceberg da Cultura Organizacional	35
Figura 12: Cultura nacional vs cultura empresarial	38
Figura 13: Requisitos da cultura organizacional, segundo Shein (1992)	38
Figura 14: Características do Benchmarking	46
Figura 15: O Processo de Benchmarking	47
Figura 16: Os tipos de Benchmarking	52

Índice de Tabelas

Tabela 1: Benefícios do crescimento da produtividade	5
Tabela 2: Produtividade vs Qualidade	9
Tabela 3: Os conceitos do modelo de Excelência do EFQM	26

Capítulo 1

A Qualidade e a Produtividade: Questões prévias



Depois de ler este capítulo, vai estar apto a:

- ✓ Reconhecer a importância do crescimento da produtividade como factor de sucesso para as empresas e as sociedades em geral;
- ✓ Reconhecer que as questões da produtividade e da qualidade não são independentes, mas antes complementares.

1.1. A Produtividade e a Qualidade: Breve Contexto Histórico

A história do pensamento humano está marcada pela batalha pela sobrevivência e pelos esforços no sentido de atingir níveis de qualidade de vida cada vez mais elevados. Durante milhares de anos, o produto *per capita* mundial não melhorou significativamente, na medida em que os sistemas organizacionais eram rudimentares e o espaço terrestre era também limitado. Até à chegada e desenvolvimento das tecnologias de navegação, da construção de navios, armamentos, da electricidade e da indústria de maquinaria eléctrica, as pessoas apenas podiam aumentar o *output* através de mais e mais duro trabalho.

A aplicação de tecnologias novas e mais produtivas, permitiu que a produtividade crescesse acima do nível de subsistência sem que ela tivesse sido acompanhada de um aumento das horas de trabalho. Os empresários descobriram que o uso mais efectivo da tecnologia podia ser obtido através de estruturas organizacionais específicas, e logo, as empresas tornaram-se instrumentos efectivos geradores de mais valor a partir dos recursos disponíveis.

Com a emergência do processo de imitação e a conseqüente concorrência nos mercados, o crescimento cíclico baseado na tecnologia tomou conta da economia. A excelência organizacional ocorreu com a capacidade de os gestores integrarem os recursos, o que se tornou na maior fonte de sobrevivência, quer através da revitalização de tecnologias obsoletas quer através do processo de inovação tecnológica.

Ainda que o processo de gerar mais valor a partir dos recursos disponíveis seja um princípio económico, ele foi visto essencialmente como uma questão de política de exploração do trabalho e de distribuição da riqueza, tendo como resultado a divisão do mundo em dois grandes campos: mercados industrializados e economias de planeamento central.

Após a II Guerra Mundial, os Estados Unidos (EUA) tornaram-se os novos líderes da economia global. Tinham o maior nível tecnológico, enquanto o resto do mundo se batia pela sobrevivência. Até ao final dos anos 40, os níveis americanos eram três vezes superiores aos da maioria dos países europeus e dez vezes superiores aos do Japão. Com vista à criação de uma nova ordem mundial, os EUA iniciaram a tarefa de apoiar a Europa e depois a Ásia, através da transferência de tecnologia, conhecimento e dinheiro.

Defende-se então um novo conceito de melhoria, envolvendo uma filosofia cooperativa das relações trabalhador-empregador e distribuição justa dos benefícios da melhoria, entre governos, empresários e trabalhadores.

A ideia de que a produtividade era um meio essencial de melhoria dos níveis de vida tornou-se universalmente aceite e, visto como um movimento da produtividade, tornou-se num pensamento firmemente estabelecido nos países industrializados. O movimento pela produtividade correu a Europa e a Ásia e permitiu àqueles países melhorar significativamente os seus desempenhos a seguir ao fim da Guerra.

O colapso dos países com economias centralmente planeadas (vulgarmente conhecidos como comunistas) por volta dos anos 80, países como a China, os países de Leste Europeu e os estados da antiga União Soviética estão desde alguns

anos a começar a introduzir esta “cultura” e movimentos organizados nos seus sistemas económicos no sentido de os reestruturar e melhorar a sua efectividade.

O mercado globalizado vem exigindo novas abordagens em termos da questão da qualidade e da produtividade. Uma adequada gestão pela qualidade, que tem decisiva contribuição para alavancar a competitividade, passou a ser decisiva para a sobrevivência das empresas, no ambiente de grande competição hoje observado.

Contudo, na actualidade, os conceitos de produtividade, as técnicas de gestão norte-americanas ou o modelo japonês de gestão, de forma isolada, não atendem às necessidades do actual contexto organizacional. Diante da globalização e das suas diversas consequências, não mais é possível obter o sucesso com posições ou visões unidisciplinares ou sectoriais.

1.2. A Importância da Produtividade e da Qualidade

A produtividade é a palavra-chave para o aumento da competitividade e, conseqüentemente, para a prosperidade de uma nação. A produtividade determina o crescimento do *output*, para além do seu contributo sobre os *inputs*, como por exemplo o trabalho e o capital. São várias as razões que determinam a importância da produtividade para um país. Assim:

- Crescimento sustentado

No contexto da sustentabilidade, a ênfase é colocada sobre a direcção do crescimento da produtividade e não tanto sobre o crescimento dos *inputs*. O crescimento económico pode normalmente ser gerado por *inputs* de factores crescentes como por exemplo os *inputs* materiais, trabalho e capital. Contudo, nos programas mais recentes de desenvolvimento dos países, considera-se que é o crescimento da produtividade que assegura um crescimento económico mais rápido e sustentado. Crescimento da produtividade significa melhor utilização dos *inputs* para gerar maiores níveis de *output*. Significa pois que, como o mesmo nível de *inputs*, pode ser gerado mais *output* apenas assegurando uma mais

efectiva utilização dos recursos. Tal pode ser alcançado através de alterações qualitativas, como por exemplo trabalhadores com maior grau de formação profissional, especializados e experientes e/ou processos e equipamentos mais sofisticados e inovadores.

- Partilha equilibrada da riqueza criada

Através de um crescimento económico acelerado, propulsionado pelo crescimento da produtividade, podem ser criados níveis mais elevados de prosperidade tanto para os trabalhadores como para a população em geral. Os ganhos de produtividade asseguram maior rentabilidade, ou seja, riqueza disponível para uma distribuição equitativa entre accionistas, trabalhadores, investidores e consumidores.

- Utilização eficiente dos recursos

É através de uma mais eficiente e efectiva utilização dos factores produtivos (*inputs*) que a produtividade é melhorada. Maiores níveis de *output* asseguram economias de escala superiores, melhor utilização do factor capital (activos fixos) para gerar *output* e um uso mais efectivo das matérias-primas. Em termos nominais, é ainda possível reduzir os custos unitários dos factores da produção através de aumentos da produtividade.

- Melhores relações laborais

Os ganhos de produtividade asseguram um “bolo” maior para ser distribuído pelas partes relevantes envolvidas na criação de riqueza, incluindo os trabalhadores. Estes podem usufruir de salários mais elevados, bónus e outros benefícios, proporcionando-lhes um padrão de vida superior. A acrescida prosperidade tende a promover a satisfação entre gestores e trabalhadores e logo melhora as relações de trabalho.

O crescimento da produtividade gera pois benefícios para a nação, produtores, consumidores, trabalhadores e governo, conforme ilustra a Tabela 1.

Nação	Produtores	Consumidores	Trabalhadores	Governo
<ul style="list-style-type: none"> • Aumenta a competitividade nos mercados mundiais • Criação de mais oportunidades de emprego • Maior nível de vida para a população 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumenta a formação de capital • Actualiza as capacidades técnicas • Melhora a posição competitiva no mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Menores preços dos bens e serviços • Melhor qualidade de bens e serviços 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumenta a remuneração • Melhora as condições de trabalho • Aumenta segurança no emprego • Mais sentido de bem-estar • Desenvolvimento de aptidões e competências 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade para proporcionar mais e melhores serviços sociais • Capacidade de desenvolver programas de desenvolvimento mais efectivos e eficientes

Tabela 1: Benefícios do crescimento da produtividade

O esquema da produtividade ilustrado na Figura 1 assenta na contribuição tanto dos *inputs* quantitativos como qualitativos. Os aumentos do *inputs* quantitativos tomam a forma de acréscimos no *input* capital (intensidade capitalística) e do *input* trabalho (aumento do emprego). O aumento da intensidade capitalística em conjunto com uma maior Produtividade Total dos Factores (PTF) faz aumentar o desempenho da produtividade. Esta, conjuntamente com o aumento do emprego faz aumentar o Produto Interno Bruto (PIB), o qual, finalmente leva a maior nível de rendimento, melhor padrão de vida e melhor qualidade de vida.

1.3. A relação entre a qualidade e a produtividade

Muitas pessoas parecem pensar que existe um conflito ou diferenças, entre qualidade e produtividade. A produtividade refere-se ao quão eficiente alguma coisa foi alcançada ou o quão bem os recursos foram utilizados. A qualidade refere-se à natureza de um produto ou serviço – a sua utilidade, beleza e/ou adequabilidade. Em situações específicas parece haver uma contradição entre elas: se a linha de produção andar demasiado depressa, a qualidade reduz-se! Mas não é o caso. Na realidade elas são interdependentes, ou seja, são as duas faces da mesma

moeda. É difícil imaginar como é possível melhorar a produtividade sem melhorar a qualidade.

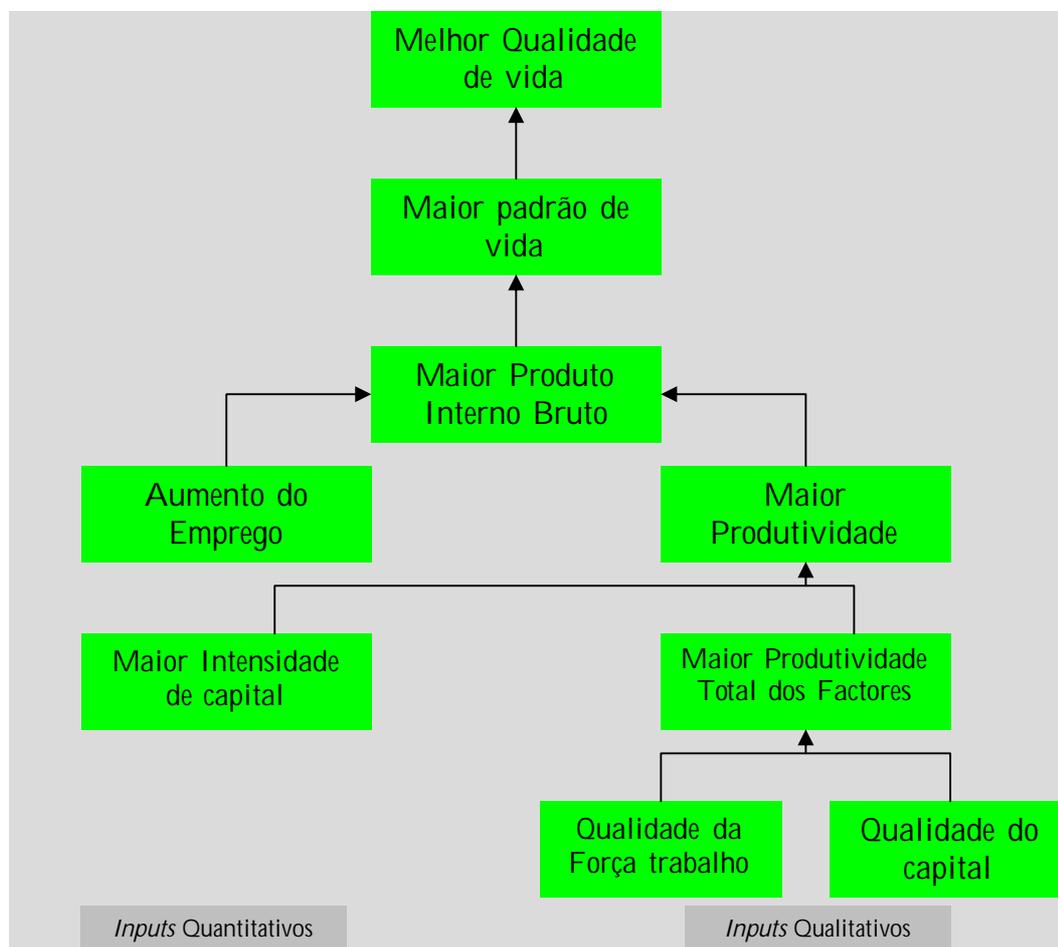


Figura 1: O esquema da Produtividade

A qualidade de um processo e a produtividade convergem essencialmente para o mesmo (Figura 2). O objectivo último de ambos os conceitos é estimular o interesse e a dedicação dos trabalhadores, em todos os níveis e sectores da organização com vista a cooperarem para a melhoria dos processos.

A pedra de toque, é que precisamos actuar sobre a força da mente e não apenas sobre a força dos músculos, e as várias técnicas de envolvimento para melhorar a qualidade e a produtividade (e também a qualidade de vida no trabalho) são basicamente as mesmas.

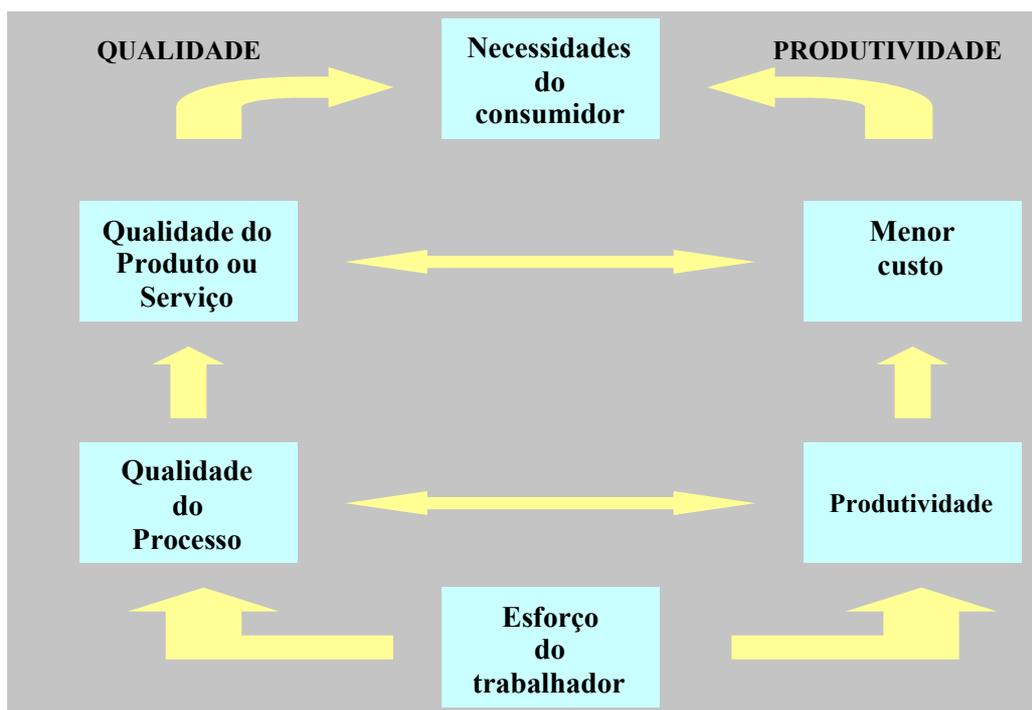


Figura 2: Interrelações entre produtividade e Qualidade

Quando, de uma forma sistemática, melhorarmos a qualidade do processo (e a qualidade dos produtos e serviços), também estamos a melhorar a produtividade. Quando melhoramos a produtividade, por princípio, também melhoramos a qualidade do processo e, através de um maior interesse e atenção dos trabalhadores, também a qualidade dos produtos e serviços.

A produtividade não é mais do que um rácio matemático: *output* a dividir pelo *input*. Qualquer empresa tem pois que olhar para as palavras *output* e *input* e é aqui que entra a qualidade. Porque é que uma organização deve tentar melhorar a qualidade e produtividade? Se uma empresa quiser aumentar seus lucros, deve aumentar a produtividade assim como a qualidade.

A simples ideia de que uma produtividade crescente, só por si, aumentará os lucros nem sempre é correcta. O seguinte exemplo ilustra tal ideia:

A empresa B produz 100 peças por hora com uma taxa de defeitos de 10%. A gerência de topo está tentando continuamente melhorar a qualidade, e desse modo aumentando a produtividade. A gerência nota que a empresa realiza 10% de unidades defeituosas, o que se traduz em 10% do custo total gasto em produzir peças defeituosas. Se os gerentes puderem melhorar o processo, podem transferir recursos da produção de unidades defeituosas para a produção adicional de bons produtos. A gerência pode melhorar o processo fazendo algumas mudanças sem nenhum custo adicional, e assim somente 5% da produção sairá defeituosa. Isto resulta num aumento da produtividade, como mostrado na Tabela 2.

Muito frequentemente, a melhoria de qualidade resulta numa melhoria da produtividade. Tomemos um novo exemplo:

Suponhamos que a Empresa A produziu 100 peças por hora, das quais, em média, 10 por cento têm sido defeituosas nos 3 anos passados. O Conselho de Administração exige aos gestores de topo que aumentem a produtividade em 10 por cento. A directriz é encaminhada para os trabalhadores, aos quais é dito que em vez de produzir 100 peças por hora, devem produzir 110. A responsabilidade para produzir mais peças cai sobre os empregados, criando stress, frustração e medo. Tentam satisfazer a procura, mas para tal alguns "arrepiam caminho". A pressão para aumentar a produtividade gera uma taxa de defeitos de 20 por cento e aumenta a produção boa para apenas 88 unidades, menos do que as originais 90 como mostrado na Tabela 2. Isto indica que o aumento da produtividade só é significativo quando o nível da qualidade não se deteriora.

	Empresa A	
	Antes do pedido de aumento da produtividade em 10%	Após o pedido de aumento da produtividade em 10%
	Taxa de defeitos= 10%	Taxa de defeitos= 20%
Peças Produzidas	100 un	110 un
Peças Defeituosas	10 un	22 un
Peças Boas	90 un	88 un
	Empresa B	
	Antes da Melhoria	Após a melhoria
	Taxa de defeitos= 10%	Taxa de defeitos= 5%
Peças Produzidas	100 un	100 un
Peças Defeituosas	10 un	5 un
Peças Boas	90 un	95 un

Tabela 2: Produtividade vs Qualidade

A capacidade da gerência em melhorar o processo resultou numa redução das unidades defeituosas, resultando num aumento das unidades boas, da qualidade, e eventualmente da produtividade.

Deming (1986), olhando para o relacionamento entre a qualidade e a produtividade, sugere que se melhore a qualidade para aumentar a produtividade. Para transformar-se numa empresa excelente, a gerência deve encontrar maneiras de melhorar simultaneamente a qualidade e a produtividade. Assim terão como resultado diversos benefícios:

- Aumento da produtividade;
- Melhoria da qualidade;
- Diminuição do custo unitário da produção boa;
- O preço pode ser reduzido;
- A moral dos trabalhadores aumenta porque eles não são vistos como um problema.

Contudo, pensar apenas na produtividade pode significar um sacrifício da qualidade e possivelmente uma diminuição da produção. Também forçando apenas a qualidade pode significar sacrificar a produtividade e possivelmente

conduzir a custos mais elevados. Consequentemente, a qualidade e a produtividade devem andar a par, e nenhuma delas pode ser sacrificada. Tais esforços em simultâneo podem produzir todos os resultados desejados: melhor qualidade, menos “reparações” ou repetições de trabalhos, produtividade mais elevada, custo por unidade mais baixo, elasticidade do preço, satisfação de cliente melhorada, lucros maiores e mais empregos. No final, os clientes obtêm uma qualidade elevada a um preço mais baixo, os comerciantes têm uma fonte de negócios de longo prazo, e os investidores obtêm lucros, ou seja, todos ganham.

Uma outra forma de analisar a relação entre a qualidade e a produtividade, parte do conceito mais vasto desta última que pode ser traduzido pela seguinte fórmula e pela Figura 3, que ilustra os custos de não fazer bem à primeira:

$$PRODUTIVIDADE = \frac{OUTPUT}{TRABALHO + CAPITAL + MATERIAL + ENERGIA}$$

<i>Impacto directo sobre a equação da produtividade</i>	<i>TRABALHO + CAPITAL + MATERIAL + ENERGIA</i>			
Controle de qualidade pessoal	?			
Reparações e defeitos	?	?	?	?
Sucata e desperdícios			?	
Trabalho garantido	?		?	?
Chamadas de serviço	?		?	?
Alterações ordens engenharia	?		?	
Alterações ordens produção	?	?	?	
Alterações software	?	?	?	
Rejeições dos fornecedores	?		?	

Figura 3: Relações entre produtividade e qualidade

- Uma fraca performance de qualidade aumenta os *inputs* necessários para produzir um bom *output*;
- Corrigir problemas aumenta a quantidade de trabalho necessária e provavelmente aumenta também os *inputs* capital, materiais e energia;

- A sucata e desperdícios aumentam obviamente os materiais necessários para um dado nível de produção, para não falar no trabalho, equipamentos e espaço necessário para manusear estas perdas;
- Uma pior qualidade aumenta também a necessidade de inspecção e controlo, os quais, exigem recursos adicionais;
- Com pior qualidade, uma quantidade substancial de recursos da organização tem que ser afectado à correcção dos defeitos e ao manuseamento do lixo, em vez de se produzirem bens ou serviços;
- À medida que a qualidade melhora, os recursos necessários para produzir uma dada quantidade de *output* diminui o que se transmite para uma melhoria da produtividade.

Como referimos, a produtividade e a qualidade estão fortemente relacionadas, ainda que elas não variem necessariamente na mesma direcção. Em bom rigor, existem quatro possíveis combinações de alterações na produtividade e na qualidade que têm diferentes significados e implicações:

A. A qualidade do produto aumenta e a produtividade diminui

A qualidade está a ser melhorada pela “força bruta”, e não pela melhoria dos processos de produção. Uma inspecção mais intensiva e “reparações” melhorarão a qualidade mas só à custa de uma menor produtividade;

B. A qualidade do produto e dos processos aumenta, mas a produtividade não aumenta

Isto significa que a performance melhorou, libertando recursos que não estão a ser utilizados. Ou, dito de outra forma, a qualidade melhorou, mas o trabalho

aumentou para ocupar o tempo disponível. Os recursos libertados pela melhoria da qualidade precisam ser identificados e re-afectados a outras actividades.

C. A qualidade do produto, a qualidade do processo e a produtividade estão todas a aumentar

A melhoria dos processos está a funcionar e os recursos estão sendo re-afectados ou absorvidos por aumentos da carga de trabalho. Contudo, isto não significa que todos os recursos libertos estejam a ser usados;

D. Tanto a produtividade como a qualidade estão a diminuir

Utilizando linguagem comum, "pior não podia ser". As medidas de performance devem indicar-nos onde residem os problemas. Há que os corrigir o mais depressa possível!



Questões para discussão

1. Que razões justificam a importância dada à produtividade?
2. A qualidade e a produtividade são independentes? Justifique.
3. Identifique alguns benefícios para os trabalhadores decorrentes do aumento da produtividade.

Capítulo 2

A Excelência Organizacional



Depois de ler este capítulo, vai estar apto a:

- ✓ Ter uma ideia geral do conceito de excelência organizacional e dos factores a ela associados;
- ✓ Conhecer os principais sistemas de avaliação e prémios que incentivam a excelência nas organizações;
- ✓ Conhecer os principais mecanismos e conceitos do modelo europeu de excelência.

2.1. A Excelência Organizacional

A Excelência organizacional é difícil de medir e ainda mais difícil de alcançar. Quer seja medida pela rentabilidade, pelas quotas de mercado, pela satisfação de clientes e trabalhadores ou pela inovação de produtos, ela é geralmente desejada pelos líderes mas raramente é alcançada.

A Excelência não é uma simples teoria. Consiste na capacidade de uma organização em atingir níveis de resultados muito palpáveis e medidos, em áreas-chave para a sua missão ou negócio, e sempre comparados com os resultados dos melhores da sua classe. Consiste ainda na capacidade de uma organização transmitir confiança (baseada em evidências) de que esses resultados são fiáveis e sustentados.

Segundo a European Foundation for Quality Management (EFQM), as organizações realmente excelentes são aquelas que *"empreendem esforços no sentido de satisfazer os "stakeholders"¹ através dos resultados alcançados, da forma como estes são alcançados e dos resultados previstos. Esta tarefa é árdua nos contextos mais favoráveis; sustentar as organizações num cenário de crescente competitividade global, rápida inovação tecnológica, alteração de processos e constantes mudanças nos panoramas económico, social e de clientes, é ainda mais difícil"* (EFQM, 2003).

A presença da excelência organizacional pode ser inferida através do desempenho quantificável de uma organização (empresa) e da sua capacidade, não quantificável, para sobreviver num ambiente de mercado em constante evolução. Os níveis de produtividade, as taxas de crescimento, a evolução da quota de mercado e as taxas de rentabilidade das vendas ou dos activos, são exemplos de registos quantificáveis da excelência do desempenho.

A questão que se coloca é quanto tempo é necessário para que uma empresa seja qualificada como excelente. Devido aos altos e baixos do desempenho da organização no mercado, uma década pode ser pouco. Por outro lado, exigir duas décadas para um desempenho excelente pode eliminar a dinâmica de entrada e saída de empresas com potencial e capacidade para vingarem rapidamente com as alterações emergentes no mercado. No passado, a excelência organizacional era definida como a capacidade da empresa em:

- Realizar um investimento substancial e suficiente em novas ou melhores tecnologias para conseguirem os lucros de economias de escala e de espaço;
- Realizar um investimento substancial na distribuição e marketing de produtos específicos;
- Formar equipas de gestão capazes de integrarem produção e distribuição.

Assumir que a excelência organizacional possa ser assumida por empresas ao longo de algumas décadas, é uma avaliação estática. Devemos reconhecer que as

¹ Stakeholders' inclui todos os indivíduos ou grupos que têm impacto sobre a organização, ou na organização, tais como clientes, colaboradores, parceiros, fornecedores, comunidade na qual a organização opera, e todos os que possuem uma relação financeira com a organização.

mudanças rápidas do ambiente industrial mundial nos obrigam a olhar para os factores dinâmicos não quantificáveis que possam assegurar a sua sobrevivência em novos mercados actuais e futuros.

Estes factores dinâmicos e não mensuráveis são:

- A capacidade de a empresa identificar as necessidades futuras do mercado e de desenvolver a respectiva tecnologia através de processos integrados;
- A capacidade de a empresa desenvolver e fornecer novos produtos e serviços, de melhor qualidade, mais rapidamente do que os seus concorrentes e a um menor preço;
- A visão dos decisores para a tomada de risco;
- A capacidade para criar uma interface humana óptima entre tecnologias de software e hardware, com a maior preocupação colocada na dignidade humana e no potencial dos trabalhadores;
- A capacidade de melhorar a qualidade do ambiente de trabalho, incluindo relações cooperativas entre trabalhadores e empregadores, de forma a que uns e outros se sintam motivados para maximizarem o seu *input* intelectual e o *output* físico.

Estes factores contribuem para assegurar o melhor desempenho das empresas. Contudo, muitas empresas com registos excelentes e estilos de gestão inovadores tornam-se complacentes e têm tendência a seguir regras e procedimentos pré-estabelecidos baseados no seu sucesso passado. As alterações nas preferências de consumidores, perfis competitivos no mercado e novos sistemas de valores exigem adaptações constantes e melhorias na estratégia dos gestores relativamente a investimentos, desenvolvimento de recursos humanos, relações de trabalho e desenvolvimento de mercados.

A tecnologia constitui também um factor chave de competitividade. Os produtos são hoje comercializados mais rapidamente do que há algumas décadas. Um modelo de automóvel que se mantinha inalterado durante 6 ou 7 anos nos anos 60, precisa hoje de ser modificado ao fim de 2 ou 3 anos, e às vezes menos. Alguns

produtos de electrónica de consumo têm hoje um ciclo de vida de apenas alguns meses.

Por outro lado, também há muitas situações em que uma excessiva preocupação com a mudança e a melhoria conduz a um retorno do investimento reduzido. Os gestores devem assegurar-se que a excelência organizacional se mantém através de um equilíbrio cuidadoso entre a melhoria de tecnologia antiga, por um lado, e a aplicação de novas tecnologias, por outro. Para tal, exige-se visão dos decisores.

O sucesso do movimento de racionalização na Alemanha, os novos conceitos de design dos postos de trabalho desenvolvidos pelos países escandinavos assim como as relações harmoniosas entre patrões e operários no Japão, disseminaram um novo movimento pelo resto do mundo, dando lugar uma gestão mais participativa e relações cooperativas. Os recursos humanos são hoje vistos como o factor chave para a melhoria do desempenho empresarial.

A Figura 4 sintetiza os diferentes factores que contribuem para que se possa alcançar a excelência organizacional. Estes são a orientação estratégica, a visão dos gestores de topo, o desenho organizacional e a cultura corporativa da organização. Durante o seu ciclo de vida, as organizações passam através de quatro estágios de evolução internacional. Cada um deles requer uma estrutura organizacional e uma estratégia diferente.

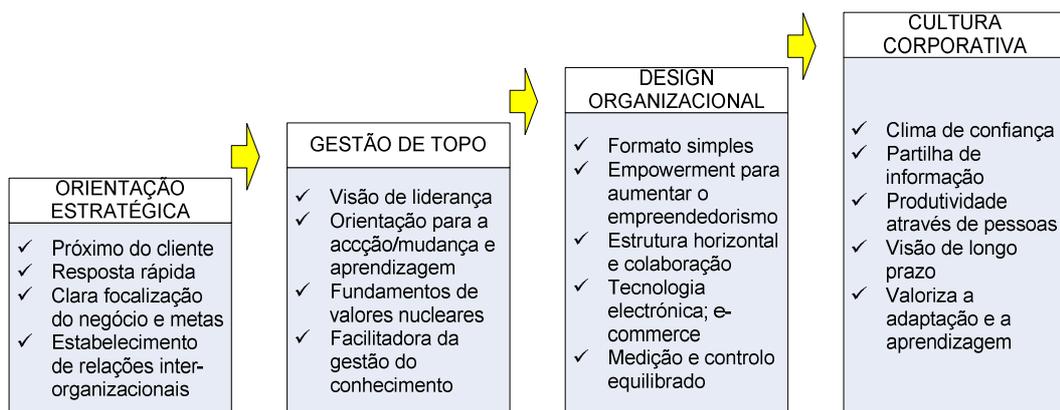


Figura 4: Factores associados com a Excelência Organizacional

No futuro, a excelência organizacional decorrerá da capacidade de os gestores fazerem ajustamentos nestas áreas. Assim procedendo, ganharão a confiança dos seus empregados e dos seus clientes.

2.2. Os sistemas de avaliação e recompensa da excelência

O desenvolvimento do conceito de Qualidade e a afirmação da Qualidade Total enquanto filosofia integrada de gestão, levaram a que muitas empresas procurassem encontrar guias de orientação para a implementar. Surgem então, e neste contexto, prémios de excelência, nacionais e regionais, com o intuito de promover a Qualidade e servir como modelos de auto-avaliação e de melhoria no seio das organizações.

Os Prémios Deming, Malcolm Baldrige e o Prémio Europeu da Qualidade (Figura 5) baseiam-se num conjunto de critérios que servem de suporte à avaliação de uma determinada organização, sendo-lhe atribuída uma certa pontuação final por um grupo de assessores externos. Inicialmente, estes prémios destinavam-se unicamente ao sector industrial, mas mais tarde o seu âmbito alargou-se aos serviços, sector público, instituições de ensino e saúde.

Os prémios de excelência acima enumerados, que serão descritos seguidamente, ainda que de forma resumida, têm vindo a desempenhar um papel importante de consolidação e promoção da Qualidade Total, nos três principais mercados mundiais (Japão, EUA e Europa Ocidental), possuindo também componentes de índole regional e para PME's, onde se usam versões adaptadas dos modelos de avaliação.

Mais importante ainda que a atribuição dos prémios a que estão associados, é o facto de haver muitas organizações que, mesmo sem se candidatarem a eles, utilizam os critérios e modelos para se auto-avaliarem e orientarem os seus esforços de melhoria.

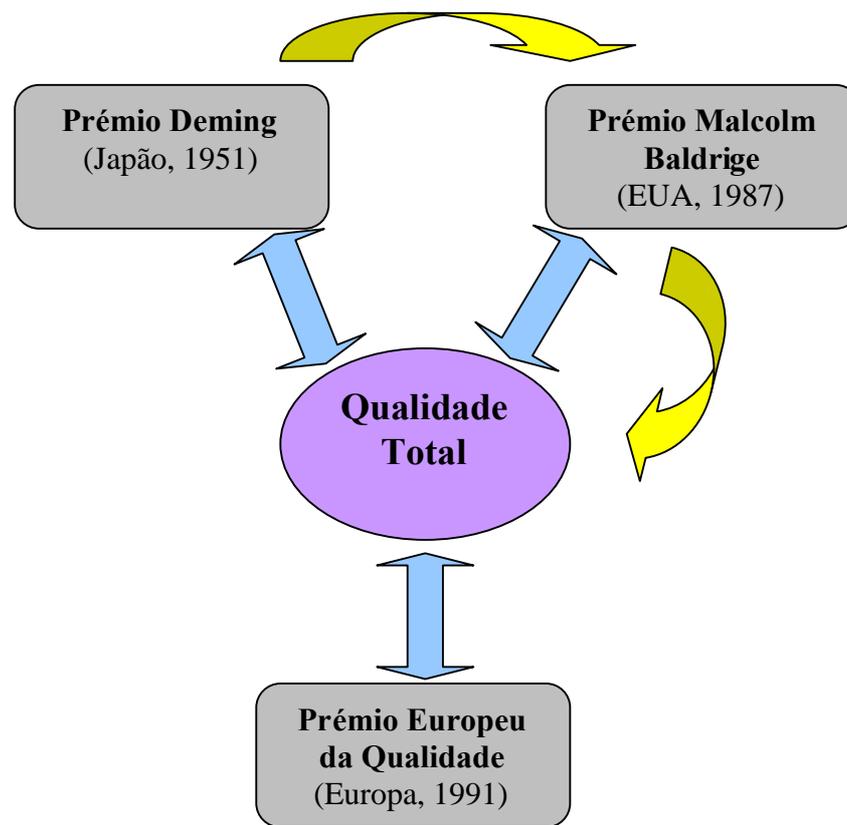


Figura 5: Os prêmios de Excelência

2.2.1. O Prémio Deming

O Prémio Deming foi criado no Japão em 1951 tendo sido baptizado em homenagem a Edward Deming, cujo contributo para a Qualidade é universalmente reconhecido.

O prémio divide-se em três categorias e visa garantir que a obtenção de bons resultados é conseguida através do Controlo da Qualidade exercido sobre as actividades que decorrem em toda a organização.

Assenta num modelo muito centrado na implementação de princípios e técnicas como a análise de processos, métodos estatísticos e círculos da qualidade. A avaliação das organizações que concorrem a este prémio abrange 10 critérios (Figura 6), com igual peso (10%) sobre a pontuação final atribuída.

Os Critérios do Prémio Deming são os seguintes:

1. Política e planeamento da organização
2. Organização e a sua gestão
3. Educação e disseminação da Qualidade
4. Recolha, transmissão e utilização de informação sobre Qualidade
5. Análise
6. Uniformização
7. Controlo
8. Garantia da Qualidade
9. Resultados da qualidade
10. Planificação

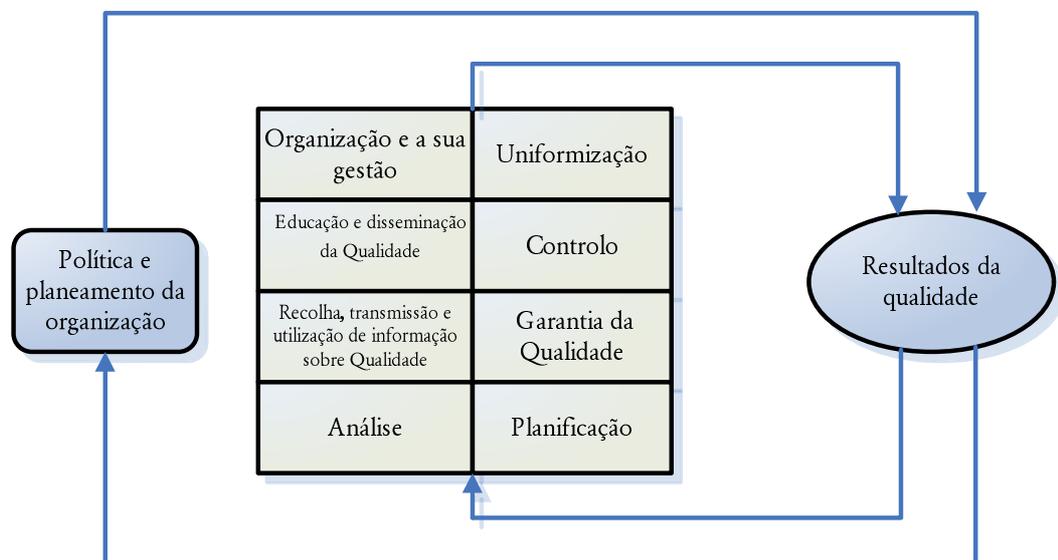


Figura 6: Configuração dos critérios do prémio Deming

Pode obter mais informação em: <http://www.deming.org/>

2.2.2. O Prémio Malcolm Baldrige

Na década de 80, foram muitos os gestores e líderes governamentais a aperceberem-se que uma ênfase renovada na Qualidade tinha deixado de ser uma opção para as empresas norte-americanas, tornando-se numa necessidade para operar num mercado mundial cada vez mais competitivo e em permanente expansão. Muitas empresas, porém, não acreditavam na importância da Qualidade ou não sabiam

por onde iniciar a sua jornada nesta área. Foram estes os principais motivos que conduziram à criação do Prémio Malcolm Baldrige, em 1987, com o intuito de estabelecer um padrão de excelência capaz de ajudar as empresas norte-americanas a alcançar Qualidade de nível mundial.

O prémio é promovido pelo Departamento de Comércio dos Estados Unidos, com a colaboração da American Society for Quality (ASQ) e do National Institute of Standards and Technology (NIST) e foi ganhando prestígio nacional e internacional, enquanto catalisador da melhoria em muitas organizações, públicas e privadas, que nele encontram um modelo de Gestão pela Qualidade Total que as oriente na busca de maior competitividade.

Inicialmente o Malcolm Baldrige destinava-se a premiar as melhores empresas industriais e de serviços, contemplando igualmente o caso de PMEs. No entanto, a utilização do modelo que lhe serve de suporte para auto-avaliação das organizações generalizou-se rapidamente, tendo sido aprovada já em 1998, a sua expansão também aos sectores da educação e da saúde. Alavancando esta onda de sucesso, a grande maioria dos estados norte-americanos desenvolveu prémios de índole regional, fazendo uso de versões simplificadas e menos exigentes do modelo.

Os assessores do prémio avaliam o sistema de gestão da qualidade das organizações através da análise dos resultados obtidos e das melhorias alcançadas em 7 critérios, em torno dos quais se encontra estruturado o modelo (Figura 7):

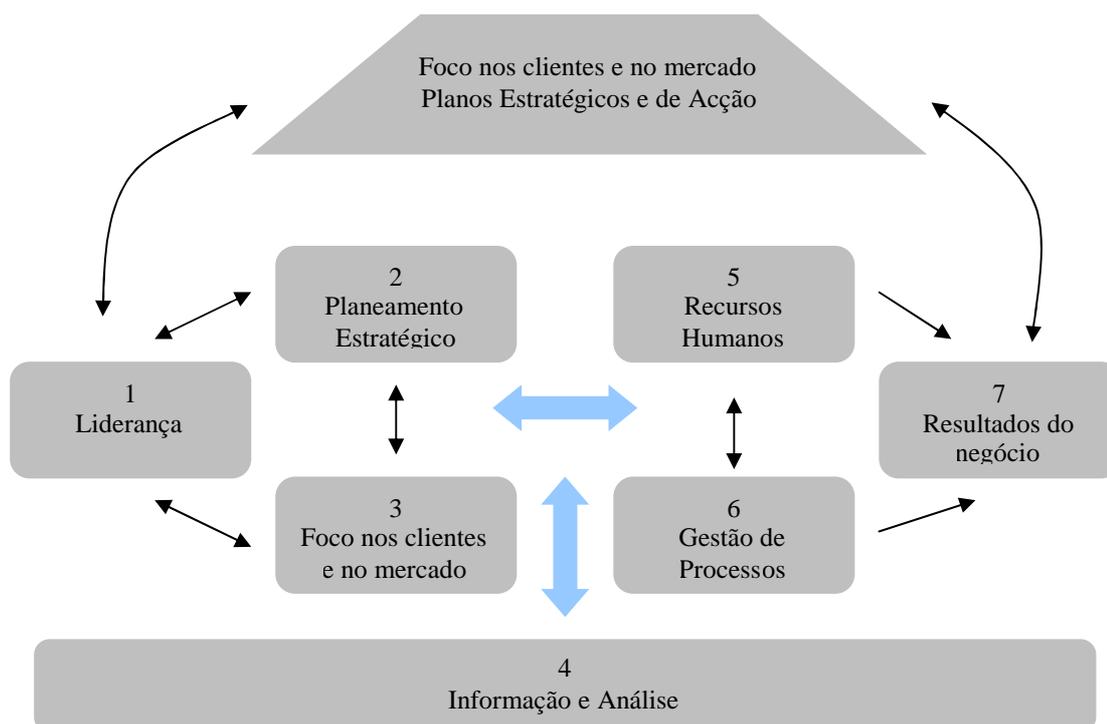


Figura 7: Esquema do prêmio Malcolm Baldrige

Mais informação pode ser obtida no endereço: <http://www.quality.nist.gov/>

2.2.3. O Prémio do Modelo Europeu de Excelência (EFQM)

Em 1988, numa resposta ao rápido sucesso alcançado pelo Prémio Malcolm Baldrige, é criada, por 14 empresas europeias, a EFQM, com a missão de promover a excelência de forma sustentada na Europa. Em 1991, com o apoio da European Organization for Quality (EOQ) e da Comissão Europeia, a EFQM desenvolveu um Modelo de Excelência que proporciona um referencial ambicioso e exigente no que diz respeito à definição, implementação e desempenho das organizações no domínio da Gestão pela Qualidade Total. Este modelo serve de base à atribuição do Prémio Europeu da Qualidade e, em Portugal, ao correspondente Prémio de Excelência (PEX) no âmbito do Sistema Português da Qualidade, o mesmo sucedendo em quase 30 países da Europa.

Apesar de o modelo ter sido inicialmente concebido para ajudar as organizações empresariais a estabelecer um sistema de gestão apropriado, capaz de melhorar o seu funcionamento, os seus critérios rapidamente passaram a ser também

utilizados por entidades do sector público, enquanto ferramenta de diagnóstico e auto-avaliação, existindo uma versão do modelo para estes sectores de actividades e uma categoria do prémio que as contempla.

No caso português, os subsistemas da Qualidade no Sector Público e na Saúde fundamentam-se justamente na aplicação do modelo da EFQM e respectivos critérios de avaliação. Foi igualmente concebida uma variante do modelo para PMEs, com base no qual têm sido atribuídos os prémios desta categoria.

O modelo de excelência da EFQM, ilustrado na Figura 8, reconhece que existem diferentes formas de alcançar a excelência e assenta em cerca de 30 subcritérios, agrupados por sua vez em 9 critérios, face aos quais se avalia o progresso da organização no seu caminho para a excelência e baseia-se na seguinte premissa:

Resultados excelentes no que se refere ao Desempenho, Clientes, Pessoas e Sociedade são alcançados através da Liderança na condução da Política e Estratégia, a qual é transferida através das Pessoas, das Parcerias e Recursos, e dos Processos.

Por definição os termos 'Meios' e 'Resultados' são usados para designar duas categorias de critérios. Os critérios de Meios dizem respeito à forma como as organizações realizam as suas actividades chave; os critérios de Resultados dizem respeito à forma como os resultados estão a ser alcançados.

No coração do Modelo encontra-se a lógica designada por RADAR. Os elementos do RADAR são Resultados, Abordagem, Desdobramento, Avaliação e Revisão. Os elementos Abordagem, Desdobramento, Avaliação e Revisão devem ser considerados na avaliação dos critérios de Meios, enquanto o elemento Resultados deve ser considerado na avaliação dos critérios de Resultados.

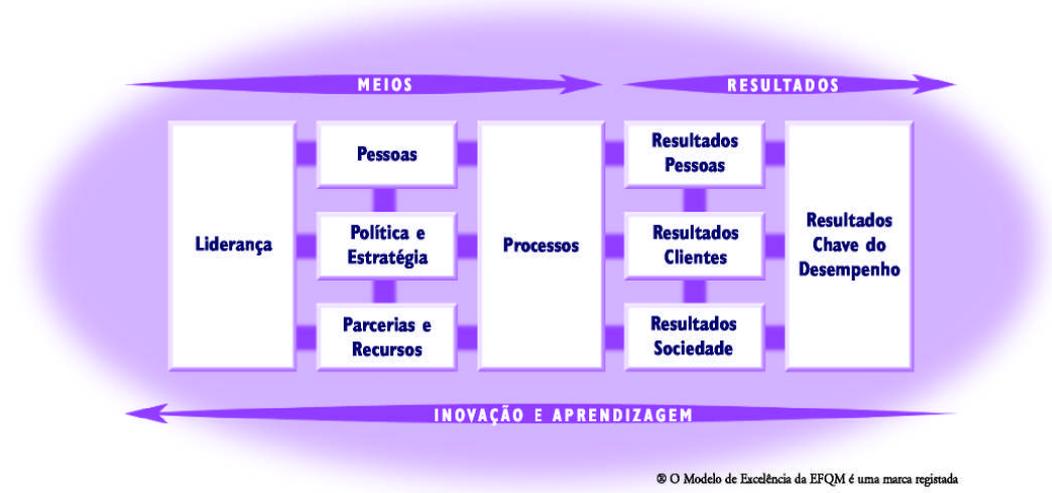


Figura 8: Modelo de Excelência da EFQM
(Fonte: EFQM, 2003)

Subjacentes ao Modelo de Excelência da EFQM encontram-se os Conceitos Fundamentais da Excelência, ilustrados na Figura 9, e que são resumidamente descritos na Tabela 3. Estes conceitos devem ser adaptados em função do desenvolvimento e da melhoria das organizações.



Figura 9: Os Conceitos fundamentais de Excelência do EFQM
(Fonte: EFQM, 2003)

Conceitos	Significado	Como é colocado na prática
Orientação para os Resultados	Excelência é alcançar resultados que encantam todos os 'stakeholders' da organização	No contexto de rápida mudança em que o mundo actualmente se insere, as organizações excelentes são ágeis, flexíveis e respondíveis relativamente aos 'stakeholders', à medida em que as suas necessidades e expectativas se alteram de forma muito rápida e frequente. As organizações excelentes monitorizam e antecipam as necessidades e expectativas dos seus 'stakeholders', monitorizam as suas experiências e percepções, e monitorizam e revêm o desempenho de outras organizações. A informação é reunida a partir dos 'stakeholders' actuais e futuros e é usada para estabelecer, implementar e rever políticas, estratégias, objectivos, metas, indicadores e planos, a curto, médio ou longo prazo. A informação recolhida também ajuda a determinar o preço para as organizações desenharem e alcançarem um conjunto equilibrado de resultados dos 'stakeholders'.
Focalização no Cliente	Excelência é criar valor sustentável para o cliente	As organizações excelentes conhecem e compreendem intimamente os seus clientes. Compreendem que os clientes são o árbitro final da qualidade de um produto e/ou serviço. Compreendem também que a fidelização e retenção dos clientes, bem como as conquistas de quota de mercado são maximizadas através de uma clara focalização nas necessidades e expectativas dos clientes actuais e futuros. Estas organizações são sensíveis à actualidade e expectativas dos clientes. Quando apropriado, seguem os seus clientes para melhorar a eficácia da sua resposta. Monitorizam a actividade da concorrência e compreendem as suas vantagens competitivas. Antecipam de forma eficaz as necessidades e expectativas latentes dos clientes e agem antes de serem pedidos para ir ao encontro dessas expectativas e, se possível, executá-las. Monitorizam e revêm as vivências e as percepções dos clientes e respondem de forma rápida e eficaz quando algo está a correr mal. Constróem e mantêm excelentes relações com todos os seus clientes.
Liderança e Constância de Propósitos	Excelência é liderança visionária e inspiradora, em dissociação de uma constância de propósitos.	Organizações excelentes têm líderes de linha e com unicum rumo para as organizações. Além desta atitude, unificam e motivam outros líderes no sentido de inspirar os seus colaboradores. Estabelecem para as organizações valores, éticas, cultura e uma estrutura de administração que proporcione uma utilidade única e atractiva para os 'stakeholders'. Os líderes destas organizações em todos os níveis, conduzem e inspiram constantemente os outros em direcção à Excelência e desta forma, desenvolvem comportamentos e desempenhos modelo. Lidam pelo que transmitem, reconhecendo os seus 'stakeholders' e trabalhando conjuntamente com eles em actividades de melhoria. Durante períodos de turbulência, norteiam-se pela constância de propósitos e equilíbrio que inspira confiança e gera um ambiente por parte dos 'stakeholders'. A mesmote tempo, demonstram capacidades para adaptar e readaptar o modo da sua organização, num ambiente este modo caracterizado por uma constante e rápida mudança, levando com eles as suas pessoas.
Gestão por Processos e por Factos	Excelência é gerir a organização através de um conjunto de sistemas, processos e factos interrelacionados.	Organizações excelentes possuem um sistema de gestão eficaz, baseado e concebido para responder às necessidades e expectativas de todos os 'stakeholders'. A implementação do sistema de políticas, estratégias, objectivos e planos da organização é conseguida assegurada através de um conjunto de processos claramente definidos e integrados. Estes processos são desdobrados de forma eficaz, geridos e melhorados numa base diária. As decisões são baseadas e informadas factualmente e relativamente ao desempenho actual e planeado, à capacidade dos processos e sistemas, às necessidades, expectativas e experiências dos 'stakeholders', e ao desempenho de outras organizações, incluindo, onde apropriado, o da concorrência. Os factos são identificados com base em indicadores sempre sólidos e eficazmente geridos. A organização é gerida profissionalmente, de forma a satisfazer e exceder todos os requisitos externos corporativos. São identificados e implementadas medidas preventivas adequadas, inspirando e mantendo elevados níveis de confiança para os 'stakeholders'.

<p>Desenvolvimento e Envolvimento das Pessoas</p>	<p>Excelência é maximizar a contribuição dos colaboradores através do seu envolvimento</p>	<p>Organizações excelentes identificam e compreendem as necessidades atuais e futuras, que possibilitam a implementação de políticas, estratégias, objetivos e planos na organização. Recrutam e desenvolvem as suas pessoas de acordo com as competências necessárias à organização e apoiam-nas activamente em todo o seu potencial. O desenvolvimento pessoal é proporcionado, permitindo a realização das pessoas e a libertação de todo o seu potencial. Preparam as pessoas para receber e adaptar mudanças, quer em termos pessoais, quer de capacidade pessoais. Reconhecem a importância crescente do capital intelectual das suas pessoas e utilizam o conhecimento e o benefício da organização. Perseguem o propósito de reconhecer, recompensar e assistir as suas pessoas, ganhando o seu conhecimento e sua lealdade para com a organização. Maximizam o potencial e o emprego activo das pessoas através de valores partilhados e de uma cultura de confiança, transparência e empowerment, utilizando esse envolvimento para gerar e implementar oportunidades de melhoria.</p>
<p>Aprendizagem, Inovação e Melhoria Contínuas</p>	<p>Excelência é desafiar o 'status quo' e efectuar mudanças, utilizando a aprendizagem para desenvolver a inovação e oportunidades de melhoria.</p>	<p>Organizações excelentes aprendem continuamente, não só com as suas próprias actividades e o seu desempenho, como com os de outros. Realizam 'benchmarking' rigoroso, tanto interno como externo. Assimilam e partilham o conhecimento das suas pessoas de forma a maximizar a aprendizagem em toda a organização. Existe abertura à identificação e utilização das ideias de todos os 'stakeholders'. As pessoas são incentivadas a olhar para o futuro e para além das capacidades actuais. São cuidadosos a conservar o seu capital intelectual e a explorá-lo para fins comerciais, quando apropriado. As suas pessoas desafiaram o status quo e procuraram oportunidades de inovação e melhoria contínuas que tragam valor acrescentado.</p>
<p>Desenvolvimento de Parcerias</p>	<p>Excelência é desenvolver e manter parcerias com valor acrescentado</p>	<p>Organizações excelentes reconhecem que no actual cenário mundial criado por constantes mudanças e por mercados cada vez mais exigentes, o sucesso pode depender das parcerias que desenvolve. Por isso, procuram e estabelecem parcerias com outras organizações, que lhes permitam gerar valor acrescentado para os 'stakeholders' através da optimização das competências críticas. Estas parcerias podem ser estabelecidas com os clientes, a sociedade, os fornecedores e até mesmo com a concorrência, e convergem em benefícios mútuos benéficos. Os parceiros trabalham conjuntamente para alcançar objectivos partilhados, apoiam-se mutuamente ao nível da experiência e especialização, recursos e conhecimento, e contribuem para uma relação sustentável baseada na confiança mútua, respeito e transparência.</p>

Tabela 3: Os conceitos do modelo de Excelência do EFQM

Auto-Avaliação e Melhoria do Desempenho

A adopção do processo de Auto-Avaliação é a estratégia recomendada pela EFQM para as organizações que tenham em vista a melhoria do desempenho. Aplicada de forma rigorosa, a Auto-Avaliação ajuda as organizações, sejam elas grandes ou pequenas, do sector privado ou público, a trabalhar de forma mais eficaz.

A Auto-Avaliação é um exercício abrangente, sistemático e regular de avaliação das actividades e dos resultados das organizações, tendo como referência o Modelo de Excelência da EFQM.

Este processo permite às organizações determinar com clareza os seus pontos fortes e áreas onde podem ser alcançadas melhorias, culminando com o planeamento de acções de melhoria, cuja implementação será posteriormente controlada por forma a avaliar os progressos obtidos. As organizações adoptam este ciclo de avaliação e empreendem acções de forma cíclica com vista a alcançar uma melhoria genuína e sustentada.

As organizações que utilizam o Modelo de Excelência da EFQM para efeitos de Auto-Avaliação destacam um vasto leque de benefícios decorrentes deste exercício, nomeadamente:

- Fornece abordagens altamente estruturadas, baseadas em factos, para a identificação e avaliação de pontos fortes e áreas de melhoria, bem como para a monitorização periódica do progresso da organização;
- Educa as pessoas nos Conceitos Fundamentais da Excelência e constitui uma ferramenta para a gestão e melhoria da organização, e para a forma como esta lida com as suas responsabilidades;
- Integra as várias iniciativas de melhoria nas operações correntes;
- Facilita a comparação com outras organizações, de natureza similar ou distinta, através da utilização de um conjunto de critérios amplamente aceites em toda a Europa, bem como a identificação e a partilha de 'boas práticas' na organização.

Em resumo, o processo de Auto-Avaliação oferece às organizações uma oportunidade de aprendizagem: conhecer quais os pontos fortes e fracos da organização, compreender o que significa 'Excelência', posicionar o progresso da organização no percurso da Excelência, identificar o quanto ainda há que percorrer e analisar a forma como a organização se compara com outras organizações externas.

O Esquema de Reconhecimento dos Níveis de Excelência da EFQM

O Esquema de Reconhecimento Europeu dos Níveis de Excelência da EFQM foi desenvolvido para dar resposta às necessidades demonstradas pelas organizações europeias no sentido da criação de um esquema de reconhecimento consistente com padrões europeus, aplicável e adequado a vários patamares, num trajecto que conduz ao mais alto nível da Excelência.

Enquanto algumas organizações procuram uma forma simples e prática para iniciar a sua jornada para a Excelência, as organizações com um grau de maturidade superior pretendem produtos e serviços sofisticados de modo a realçar os seus esforços para alcançar níveis de desempenho cada vez mais elevados. Desta forma, as organizações podem candidatar-se ao nível que entenderem ser o mais adequado ao seu actual estado de maturidade.

O Esquema de Reconhecimento dos Níveis de Excelência da EFQM é gerido a nível europeu pela EFQM e, a nível nacional, pelos seus Parceiros Nacionais, tornando assim possível que as organizações se candidatem na sua língua de origem. Todos os níveis do esquema envolvem uma avaliação à luz do Modelo de Excelência da EFQM. Os principais objectivos do Esquema de Reconhecimento Europeu da EFQM são:

- Proporcionar um reconhecimento que pode ser estendido a organizações para além das consideradas como modelos (as organizações candidatas ao Prémio Europeu da Qualidade), independentemente do seu estágio;
- Maximizar o número de organizações que podem utilizar os princípios do Modelo de Excelência da EFQM no sentido da melhoria contínua da organização;
- Fornecer 'feedback' independente, por parte de profissionais experientes,

para apoiar as organizações na busca contínua da melhoria;

- Fornecer produtos e serviços práticos que ajudem as organizações a alcançar níveis de Excelência mais elevados.

O Esquema dos Níveis de Excelência da EFQM possui três tipos de prémios:

I. Prémio Europeu da Qualidade

O Prémio Europeu da Qualidade (European Quality Award – EQA), atribuído anualmente desde 1992, é o mais prestigiante prémio de Excelência organizacional e corresponde ao nível de topo do Esquema de Reconhecimento dos Níveis de Excelência da EFQM.

O reconhecimento através deste rigoroso prémio constitui um estímulo vital para a Excelência. As organizações que alcançam padrões de qualidade de “classe mundial” continuam a ser o grupo alvo e os potenciais candidatos do Prémio Europeu da Qualidade. No entanto, ele encontra-se disponível para todas as organizações, membros e não-membros da EFQM, independentemente da dimensão e do sector de actividade. As categorias existentes dividem-se em grandes empresas, unidades operacionais, pequenas e médias empresas (PME's) e sector público.

II. Recognised for Excellence

O nível *Recognised for Excellence* encontra-se disponível para todas as organizações, membros e não-membros da EFQM. Baseado no Modelo de Excelência da EFQM, incluindo todas as 32 partes de critério, oferece aos candidatos os benefícios de uma abordagem estruturada para identificar os pontos fortes e as áreas de melhoria da organização e reconhece os esforços bem sucedidos das organizações na implementação da Excelência e de boas práticas.

Os candidatos submetem-se a um processo similar ao da candidatura ao Prémio Europeu da Qualidade, mas o documento a elaborar é mais reduzido e o processo de avaliação é menos exigente. O Esquema reconhece os candidatos cuja pontuação se confirme igual ou superior a 400 pontos.

As organizações que alcancem com sucesso este nível devem ser consideradas como

bem geridas e ser-lhes-á concedido o direito a utilizar a respectiva insígnia nos seus contactos comerciais e promocionais.

III. Committed to Excellence

O nível *Committed to Excellence* está concebido para as organizações que se encontram no início do seu percurso em direcção à Excelência. O principal objectivo é ajudar as organizações a compreender o seu actual nível de desempenho e a estabelecer prioridades de melhoria.

Para isso, o processo desenvolve-se em duas fases. A primeira fase envolve os candidatos na realização de um processo de Auto-Avaliação através de uma ferramenta baseada nos nove critérios do Modelo de Excelência da EFQM, o que permitirá obter uma panorâmica abrangente do desempenho da organização face a uma ferramenta estabelecida e usada por organizações reconhecidas como modelo.

O resultado desta avaliação consistirá na identificação, por parte dos candidatos, de Acções de Melhoria relevantes para a organização.

A segunda fase do processo requer das organizações evidências de que as Acções de Melhoria foram desenvolvidas. O alcançar com sucesso deste nível possibilita às organizações a utilização da insígnia nos seus contactos comerciais e promocionais.

Conforme foi referido atrás, o Sistema Português da Qualidade dispõe do denominado Prémio de Excelência do Sistema Português da Qualidade (PEX-SPO) que promove a utilização das metodologias de Gestão da Qualidade Total, através das quais as organizações procedem a um auto-diagnóstico que contribui para que prossigam um processo de melhoria contínua, permitindo-lhes tomar a decisão de concorrer, ou não, ao Prémio Excelência.

Esta auto-avaliação é feita através da análise de um conjunto de nove critérios representativos dos meios utilizados pela empresa na sua actividade, e do resultado dessa actividade. A pontuação máxima dos nove critérios é de mil pontos, divididos

em partes iguais entre os dois conjuntos: meios e resultados².

O PEX-SPQ foi criado pelo Instituto Português da Qualidade em 1992 e atribuído pela primeira vez em 1994. Actualmente o Prémio de Excelência - Sistema Português da Qualidade é atribuído em três categorias: "GRANDES EMPRESAS"; "PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS" e "SECTOR PÚBLICO, COOPERATIVAS, ASSOCIAÇÕES E OUTRAS ENTIDADES SEM FINS LUCRATIVOS".

² Para mais informações acerca do Esquema de Reconhecimento Europeu da EFQM, consulte os "websites" da APO em www.apq.pt ou da EFQM em www.efqm.org, onde poderá encontrar detalhes acerca dos Níveis Excelência da EFQM e os respectivos formulários de candidatura. O "website" da EFQM contém uma lista honrosa das organizações reconhecidas pelo Prémio Europeu da Qualidade e pelos níveis *Committed to Excellence* e *Recognised for Excellence*.



Questões para discussão

1. O que entende por Excelência Organizacional?
2. Identifique e explicita alguns factores que contribuem para que se possa alcançar a Excelência de uma organização.
3. Caracterize os conceitos fundamentais do modelo de excelência da EFQM.

Capítulo 3

A Cultura Organizacional



Depois de ler este capítulo, vai estar apto a:

- ✓ Conhecer o conceito de cultura organizacional;
- ✓ Reconhecer a importância dos factores culturais para o sucesso das organizações;
- ✓ Reconhecer a necessidade de criar uma cultura de produtividade e de qualidade nas organizações e nos países.

3.1. O conceito de cultura organizacional

O conceito de cultura organizacional envolve as formas de "pensar, sentir e agir" dos membros de uma organização. A sua forma "suave, intangível" tem consequências "duras e tangíveis" nos seres humanos, ao nível do social e do simbólico, e na organização. Schein (1992) define-a como:

"Valores nucleares, normas de comportamento, artefactos e padrões de comportamento que governam a forma como as pessoas interagem numa organização e o modo como se empenham no trabalho e na organização".

O conceito de cultura surgiu num contexto em que estavam em voga três modelos culturais em competição: o japonês, o americano e o europeu. Poder-se-á dizer que a *corporate culture* foi tema que fez moda nos anos 80. São de salientar os contributos de Peters e Waterman, em 1982, com a publicação de *In Search*

of Excellence, ou a publicação de William Ouchi, em 1981, intitulada de *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, ou ainda a publicação de Deal Kennedy, em 1982, intitulada de *Corporate cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life* (Hampden-Turner, 1993).

3.1.1. O conceito e níveis de cultura

De acordo com Schein (1992) podemos considerar três níveis da cultura mais ou menos visíveis (

Figura 10):

- Artefactos e criações: o primeiro nível inclui tecnologia, arte e padrões de comportamento visíveis e audíveis (nível visível, mas não decifrável);
- Valores compartilhados: neste segundo nível, aumenta o nível do consciente.
- Pressupostos básicos: o terceiro nível reporta-se ao mais íntimo, profundo e oculto e compreende "*crenças inconscientes, percepções*" dos membros da organização (Chiavenato, 1999). Está em jogo a essência da natureza e da actividade humana, num nível considerado invisível e pré-consciente (Lopes: 1988).

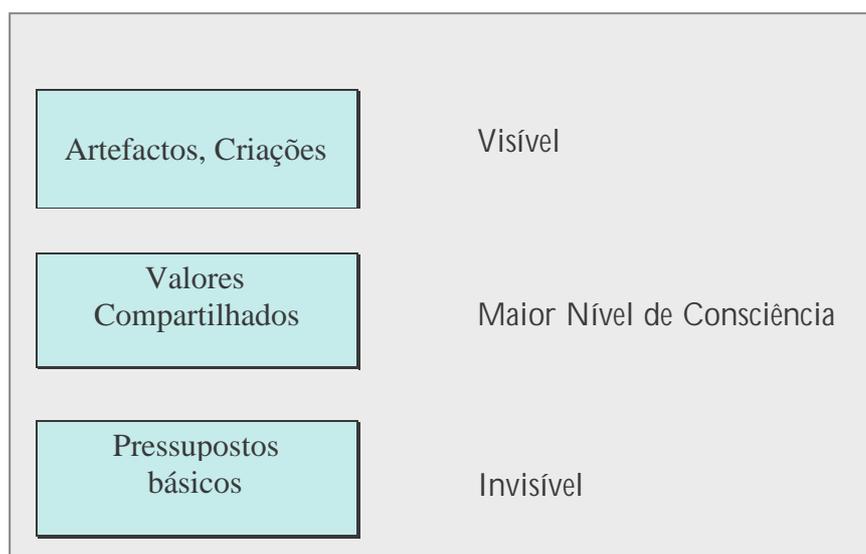


Figura 10: Os três níveis Culturais de Shein

Alguns autores recorrem frequentemente à figura do *iceberg da cultura organizacional*, representando, a um nível visível, publicamente localizável e virado para as tarefas e aspectos ao nível operacional, alguns elementos da organização, enquanto outros elementos da organização se encontram submersos, invisíveis, ocultos, normalmente associados a aspectos que entram no domínio da afectividade e das emoções, de índole psicológica e sociológica (Figura 11). Nesta perspectiva, são elementos visíveis alguns aspectos formais e abertos tais como:

- os objectivos e estratégias da organização,
- as políticas de recursos humanos,
- a tecnologia empregue,
- a estrutura adoptada,
- os títulos e descrição de funções,
- as políticas e os procedimentos,
- medidas de produtividade (física e financeira) e,
- os recursos financeiros.

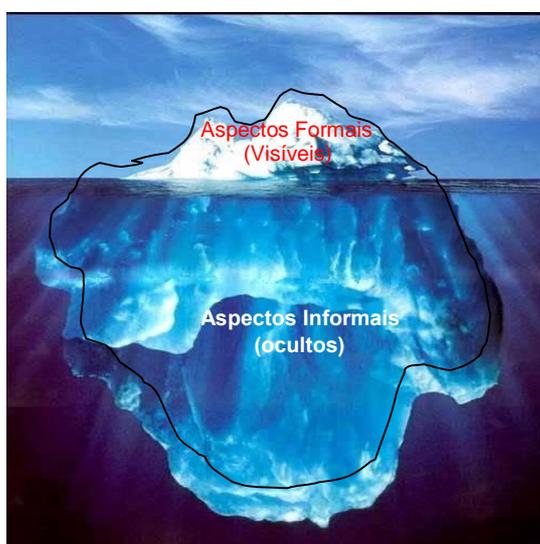


Figura 11: Iceberg da Cultura Organizacional
(adaptado de Chiavenato, 1999)

Como aspectos encobertos, são de considerar:

- as percepções,
- as atitudes e os sentimentos (de ódio, simpatia, medo, de desespero, entre outros) sobre os sistemas formais e informais da organização,
- os valores e expectativas da organização,
- as interações informais que se estabelecem entre os membros,
- os padrões de influência e de poder e,
- as normas de grupo (Chiavenato, 1999).

3.1.2. Os diferentes significados de cultura

No estudo da cultura organizacional, coexistem orientações distintas e antagônicas, como a perspectiva dos "teóricos" *versus* "práticos", dos "puristas" *versus* "pragmáticos", da "investigação" *versus* "consultoria" ou ainda a visão "acadêmica" *versus* "gestionária".

O tema que tratamos envolve várias localizações, sendo de destacar alguns aspectos, nomeadamente: a história da empresa ou organização, com os seus valores, os seus líderes e a história dos seus fundadores; os símbolos; sentimento de pertença; o desafio da mudança (tratado mais à frente) e a definição de paradigmas.

Schein (1992), ao definir cultura, afirma que "*a palavra cultura tem muitos significados e conotações*". Este autor indica 10 sentidos para a palavra *cultura*, como se segue:

- ❖ A regularidade de comportamentos quando as pessoas interagem: envolve a linguagem, costumes, tradições e ritos.

- ❖ Normas de grupo: diz respeito aos padrões e valores implícitos em cada grupo.
- ❖ Valores explícitos: são os princípios e valores que o grupo tenta alcançar, tais como, a "*qualidade do produto*" ou "*liderança pelo preço*".
- ❖ Filosofia formal: são as políticas e princípios ideológicos que dão sentido às acções de uma organização em face dos diversos actores internos e externos.
- ❖ Regras do jogo: Schein define esta perspectiva como "*a maneira como fazemos as coisas por cá*", visando os novos entrantes que pretendem ser aceites num grupo.
- ❖ Clima: esta abordagem envolve os sentimentos dos membros da organização, quando interagem entre si e com os actores externos.
- ❖ Competências impregnadas: são competências que os elementos da organização desenvolvem e que passam, informalmente, de geração para geração.
- ❖ Maneiras de pensar, modelos mentais e/ou paradigmas linguísticos: compreende as estruturas cognitivas partilhadas, que orientam as percepções, o raciocínio e a linguagem usada pelos actuais membros da organização e que ensinam aos novos membros, em fase de processo inicial de socialização.
- ❖ Significados partilhados: entendimento que resulta da interacção entre os membros de uma organização.
- ❖ Metáforas ou símbolos integradores: diz respeito às ideias, sentimentos e imagens que os grupos desenvolvem para se caracterizarem a eles próprios e reflecte as respostas emocionais dos membros do grupo.

A estas definições poderíamos acrescentar que a cultura empresarial ou corporativa é diferente da cultura nacional devido aos diferentes papéis desempenhados pelas manifestações de cultura. A cultura ao nível nacional manifesta-se mais nos valores

e menos nas práticas; a cultura ao nível organizacional assenta mais nas práticas e menos nos valores (Figura 12).

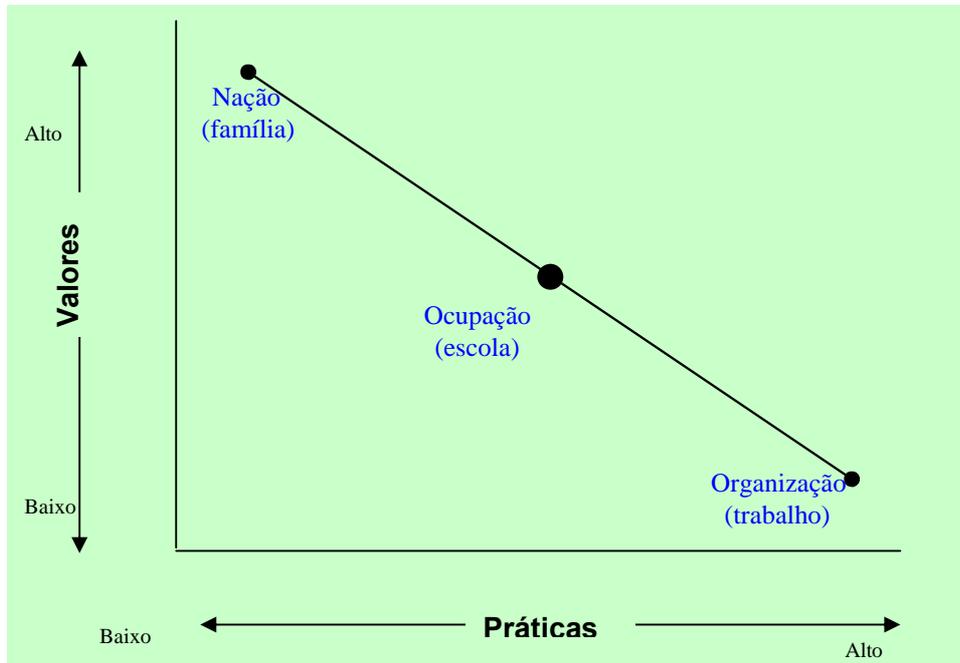


Figura 12: Cultura nacional vs cultura empresarial

Shein (1992), salienta ainda vários requisitos que a cultura organizacional deve ter em consideração para que a organização tenha sucesso (Figura 13):

A organização...	
Deve ...	E não...
... ser proactiva,	... apenas reactiva
... influenciar e gerir o ambiente,	... só adaptar-se.
... ser pragmática,	... idealística
... ser orientada para o futuro,	... ser orientada para o presente/passado.
... abraçar a diversidade,	... uniformidade.
... ser orientada para o relacionamento,	... ser só orientada para tarefas.
... abraçar a conectividade externa, bem como promover a integração interna	

Figura 13: Requisitos da cultura organizacional, segundo Shein (1992)

3.1.3. Alguns exemplos da definição corporativa

A cultura identifica-se com a visão que os trabalhadores devem ter acerca do futuro da organização (expectativas). São muitos os exemplos que nos levam a afirmar que cada empresa tem os seus credos, como os exemplos que se seguem:

✚ O Exemplo da Johnson & Johnson:

A Johnson & Johnson afirma que *"acreditamos que a nossa responsabilidade primeira é para com os médicos, enfermeiras e pacientes, as mães e todos os outros que usam os nossos produtos e serviços"*. (Stoner et al, 1985);

✚ A ideologia da American Express:

A American Express tem como ideologia fulcral o:

"- Serviço heróico ao cliente

- *Confiança mundial nos serviços*
- *Encorajamento da iniciativa individual"* (Collins e Porras,1997)

✚ O exemplo da Ford:

A Ford preconiza *"As pessoas como fonte da nossa força"* (...) *"Honestidade e integridade básicas"* (*idem*).

✚ Os princípios da Motorola:

A Motorola defende *"A responsabilidade prioritária de cada um"* e *"a Satisfação Total do Cliente"* (Brilman, 2000).

✚ Os valores essenciais da Novotel:

A Novotel (Grupo Accor) enaltece 8 valores essenciais: *"confiança, bom senso, escuta, rigor, entreatajuda, coragem, exemplaridade, boa disposição"*, (*idem*).

3.2. A Cultura de Produtividade e o futuro

A cultura de produtividade, enquanto filosofia central de uma organização, determina comportamentos, valores e formas de trabalho. Fixa como metas da empresa a geração de mais valor a partir dos recursos disponíveis, servindo as necessidades dos clientes, desenvolvendo relações de trabalho harmoniosas entre gestores e trabalhadores e partilhando os frutos da melhoria da produtividade com clientes, trabalhadores, gestores e investidores. O objectivo último é melhorar a qualidade de vida no trabalho e a qualidade de vida em geral.

3.2.1. O mercado global e suas implicações

Cada vez mais empresas operam no mercado global sob a orientação das políticas nacionais ou valores, ainda que a cultura da sociedade e o competitivo mercado interno estimulem o desenvolvimento da filosofia central. Os gestores de empresas globais estão agora a confrontar os seus próprios valores, comportamentos e códigos de conduta dos negócios para além das fronteiras nacionais.

Ainda que se trate de empresas globais de grande dimensão, elas estão dependentes de numerosas pequenas empresas fornecedoras de *inputs* intermédios: matérias-primas, peças, componentes, tecnologias ou serviços.

As pequenas empresas imersas no negócio global têm que viver com os seus antigos sistemas de valores e comportamentos e, ao mesmo tempo, afectam os sistemas de valores das empresas globais através das suas próprias culturas nativas.

As obrigações sociais, como por exemplo, não poluir o ambiente e contribuir para a melhoria da qualidade da educação e da vida no trabalho, tornam-se uma responsabilidade entre todas as empresas e conseqüentemente, fazem parte da sua filosofia base.

Dado que um negócio não pode sobreviver numa base filantrópica, o desejo de satisfazer as obrigações sociais correntes, obriga as empresas a desenvolver novas filosofias relativamente aos seus objectivos e metas. Satisfazer estas obrigações pode

provocar um impacto negativo temporário no desempenho da empresa, na perspectiva do antigo conceito de lucro. Contudo, no longo prazo, os gestores devem estar conscientes que não podem sobreviver deteriorando o ambiente físico e social.

3.2.2. Nova Filosofia e cidadania corporativa

A filosofia das empresas pode variar de acordo com a área de negócios e a percepção dos objectivos por parte dos gestores. A sobrevivência e a expansão de uma empresa provêm do seu esforço constante para gerar mais valor a partir dos recursos disponíveis do que os seus concorrentes.

Tanto o *hardware* como o *software* têm as suas próprias limitações físicas. Contudo, o potencial humano e a imaginação não têm limites. Logo, a filosofia de base de qualquer empresa deveria ser a de descobrir como explorar o potencial humano de forma a criar um *mix* óptimo dos outros recursos para satisfazer as necessidades do mercado.

Sob o conceito tradicional, os recursos humanos devem ser desenvolvidos e motivados para produzir mais valor para a empresa. Vários esquemas de promoção e compensação foram desenvolvidos para satisfazer as necessidades físicas de trabalhadores e gestores. Para satisfazer as suas necessidades físicas e emocionais, foram feitas melhorias nos sistemas de promoção, nos ambientes de trabalho, programas de participação e outros benefícios oferecidos. De facto, ainda assim vemos diferenças substanciais no desempenho de empresas que aplicam esquemas motivadores similares. Talvez que a diferença provenha da filosofia de base destas empresas, mais do que de qualquer outro aspecto. É a filosofia que cria a ligação fundamental entre aqueles que gerem e os que são geridos.

Uma verdadeira filosofia, introduzida pelos gestores, compreendida e aceite pelos trabalhadores e comprovada por acções, pode estabelecer relações de mútua confiança. Não se trata de um acordo escrito que garante o emprego, mas antes de

um compromisso vago que os trabalhadores sabem que os gestores cumprirão e que os motivará a terem um desempenho para além das expectativas.

Consequentemente, a filosofia central, deve englobar a perspectiva da empresa relativamente à dignidade humana dos seus empregados e a sua confiança no potencial ilimitado dos recursos humanos. A mesma abordagem humanística deve prevalecer entre a empresa e os seus clientes e fornecedores através do estabelecimento de relações baseadas na confiança. Os clientes compram produtos e serviços de uma empresa na qual confiam, da mesma forma que a empresa depende da confiança que tem nos seus fornecedores de *inputs* intermédios.

A cultura de produtividade assenta pois neste tipo de filosofia de compromisso. Sem acreditar e compreender de uma forma genuína, a produtividade pode ser mal compreendida como mais trabalho ou exploração do trabalhador. Ainda que o verdadeiro objectivo da empresa seja o lucro, pode não o alcançar sem melhorar a sua produtividade. A questão é simplesmente saber se a empresa distribui imediatamente os lucros aos investidores ou se investe em instalações, equipamentos, Investigação e Desenvolvimento (I&D) e recursos humanos para aumentar a sua capacidade de melhorar a produtividade de forma a que os investidores possam beneficiar no longo prazo. Manipular o mercado de capitais, fazer aquisições "hostis" ou entrar em práticas de *dumping*³ para expandir o seu mercado, pode dar uma ideia de boa performance, mas estas manobras raramente contribuem para melhorar a produtividade, ou seja, gerar valor acrescentado.

Uma cultura de parceria social partilhada pelos gestores, trabalhadores, clientes, fornecedores e investidores, assente na confiança, permite que os esforços da organização gerem uma vantagem competitiva no mercado, dos seguintes modos:

- a) satisfazendo consumidores através da melhoria da qualidade e eficiência e com mais tecnologia incorporada nos produtos e serviços, entrega atempada, redução de custos e serviço após-venda;

³ No artigo VI do General Agreement on Tariffs and Trade, 1994 (GATT) *dumping* é definido como sendo a fixação do preço de exportação, para um determinado bem e país, a um nível inferior ao seu valor normal.

- b) assegurando estabilidade laboral através de relações de trabalho harmoniosas e cooperativas, por exemplo através da participação dos trabalhadores na gestão, conselhos de trabalho, participação na determinação dos sistemas, etc
- c) mobilizando todo o pessoal da organização e recursos para uma luta contínua pela melhoria do desempenho através do trabalho em equipa;
- d) introduzindo o *design* dos postos de trabalho, organização do trabalho, práticas de emprego e sistemas de compensação que assegurem a satisfação no trabalho, a melhoria da moral, participação na resolução de problemas e grupos de decisão;
- e) melhorando padrões de segurança e a qualidade do ambiente de trabalho.

A empresa não é contudo uma instituição de solidariedade. Os objectivos devem ser alcançados num ambiente de mercado altamente competitivo e a excelência organizacional é a chave para alcançar estes objectivos. A excelência organizacional produz resultados quantificáveis, mas é altamente dependente da efectiva interacção humana com os factores de *hardware* e *software*. A cultura de produtividade determina a forma desta interacção.

A cultura de produtividade deve incorporar um sistema institucionalizado que reage de uma forma automática e dinâmica às mudanças no ambiente e no mercado. A empresa deve desenvolver uma sensibilidade fina às necessidades do mercado e, melhor ainda, incrementar a capacidade de gerar necessidades no mercado através da inovação nos produtos, serviços e processos.

Par concluir, podemos afirmar que a excelência organizacional é o resultado de uma cultura de produtividade baseada na crença de que hoje é melhor do que ontem e amanhã deve ser melhor do que hoje, através dos esforços das pessoas para alcançar o objectivo último da melhoria da qualidade de vida.



Questões para discussão

1. Defina o conceito de cultura organizacional.
2. Quais os sentidos da palavra “cultura”?
3. Caracterize resumidamente quais os critérios ou aspectos em que assenta uma cultura de produtividade.
4. O seguinte conjunto de questões ajudam-no a identificar, a si e aos outros membros da sua organização, a vossa cultura. Compare e discuta as suas respostas com outras pessoas na sua organização.
 - a) Numa frase, diga qual é a missão da sua organização.
 - b) Liste os temas que descrevem a natureza do trabalho que você desempenha.
 - c) Escreva 5 palavras que definam o carácter da organização.
 - d) Quais são as seis maiores forças da organização?
 - e) Quais são as seis maiores fraquezas da organização?
 - f) Que comportamentos são encorajados na organização?
 - g) Descreva o que se espera dos empregados.
 - h) Nomeie as pessoas que têm mais efeito nas metas da organização.
 - i) Nomeie heróis passados.
 - j) Identifique rituais e cerimónias que motivam os empregados.
 - k) Descreva símbolos aceites e estilos gráficos.
 - l) Identifique mitos, lendas, histórias que inspirem.
 - m) Descreva como a organização foi fundada.
 - n) Enumere “boas-práticas” históricas.
 - o) Escreva slogans e frases aceites.
 - p) Liste questões críticas e crises potenciais.

Capítulo 4

O Benchmarking



Depois de ler este capítulo, vai estar apto a:

- ✓ Conhecer as vantagens da adopção da metodologia do Benchmarking;
- ✓ Conhecer a metodologia de implementação do Benchmarking;
- ✓ Saber a que entidades se pode dirigir em Portugal caso esteja interessado em implementar um processo de Benchmarking na sua organização.

4.1. O que é o Benchmarking?

Os Japoneses têm uma palavra chamada “dantotsu” que significa lutar para se tornar o “*melhor do melhor*”, com base num processo de elevado aprimoramento que consiste em procurar, encontrar e superar os pontos fortes dos concorrentes.

Esse conceito enraizou-se numa nova abordagem de planeamento estratégico, tendo, na última década, produzido resultados impressionantes em empresas como a Xerox, a Ford e a IBM e é conhecido como *Benchmarking*.

O *Benchmarking* surgiu como uma necessidade de informações e desejo de aprender depressa, como corrigir um problema empresarial.

O *Benchmarking* é um processo sistemático e contínuo de avaliação dos produtos, serviços e processos de trabalho de organizações que são reconhecidas como representantes das melhores práticas, com a finalidade de introduzir melhorias na organização.

Eis algumas opiniões sobre a metodologia:

"Como muitas das ideias realmente úteis, o Benchmarking – estudar as melhores práticas das outras organizações e adopta-las para introduzir melhorias na nossa organização - não é um conceito novo. No entanto, isto não quer dizer que o Benchmarking é fácil de fazer bem."

Will Miller, Chairman da Irwin Financial Corporation

"Chamem-lhe sabedoria ou senso comum, mas quando você estuda organizações de excelência, você fica com excelentes ideias para a sua própria companhia."

Gary Mise, Benchmarking Coordinator, da EXXON Company, USA

"Processo contínuo e sistemático que permite a comparação das performances das organizações e respectivas funções ou processos face ao que é considerado "o melhor nível", visando não apenas a equiparação dos níveis de performance, mas também a sua ultrapassagem".

Comissão Europeia, 1996

De uma forma simples, poderemos desde já adiantar que o:

Benchmarking é...	Benchmarking não é...
um processo contínuo;	um evento isolado;
uma investigação que fornece informações valiosas;	uma investigação que fornece respostas simples e "receitas";
um processo de aprendizagem com outros;	cópia, imitação;
um trabalho intensivo, consumidor de tempo, que requer disciplina;	rápido e fácil;
uma ferramenta viável a qualquer organização e aplicável a qualquer processo.	mais uma moda de gestão.

Figura 14: Características do Benchmarking

O *Benchmarking* pode ser dividido em duas partes: práticas e métricas (medidas). A experiência da Xerox indica que devem primeiro ser investigadas as melhores práticas da indústria. As métricas que quantificam o efeito da incorporação das práticas podem ser analisadas posteriormente. Geralmente, as métricas escolhidas devem ser indicadores verdadeiros da *performance* do processo e podem incluir custos unitários, o nível de satisfação dos clientes, e outras medidas apropriadas dos activos. A Figura 15 ilustra o processo de *Benchmarking*:

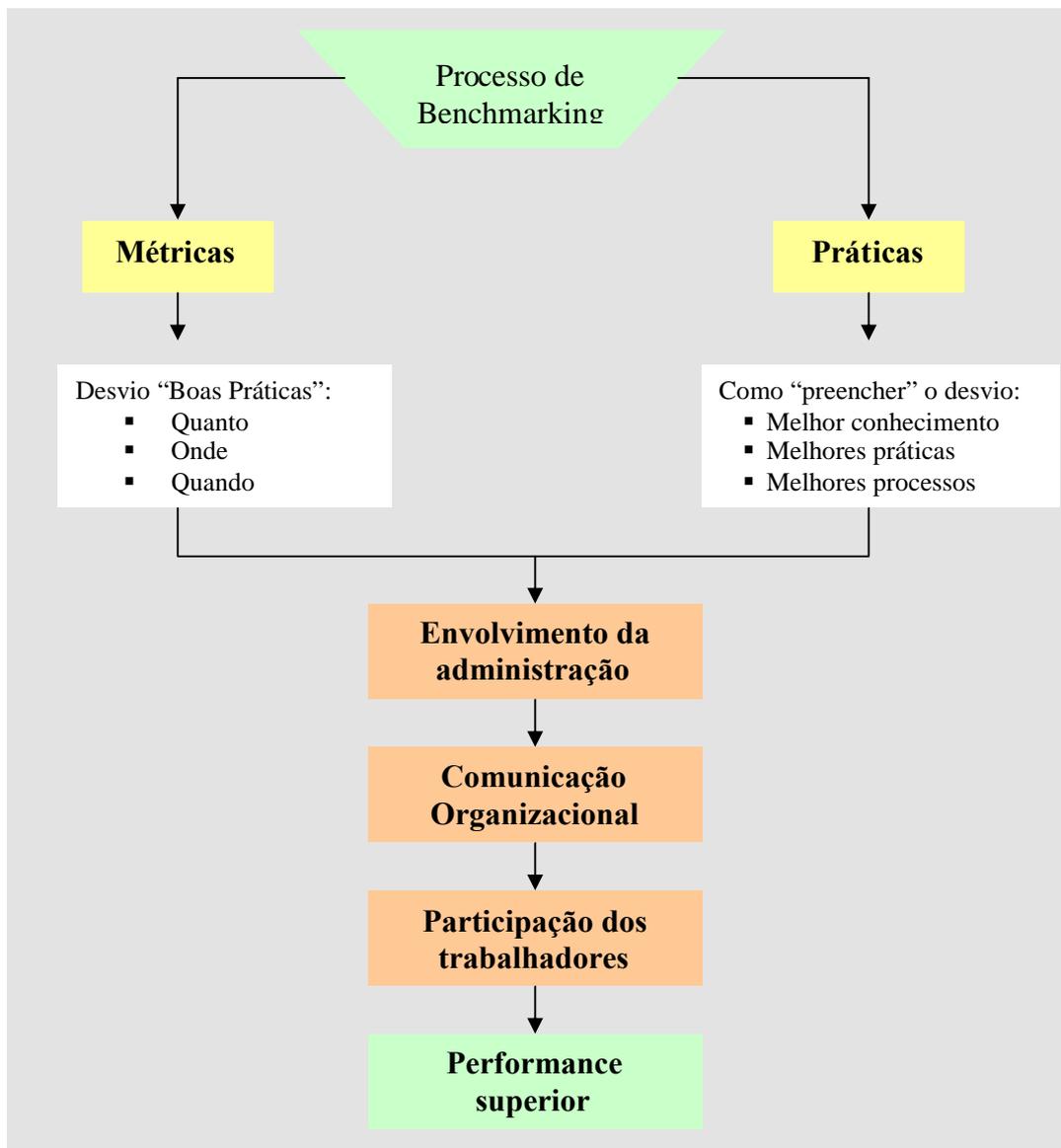


Figura 15: O Processo de Benchmarking

4.2. Os princípios do Benchmarking

De notar que o *Benchmarking* tem subjacentes alguns princípios, nomeadamente:

- Sistemático: o *Benchmarking* não é um método aleatório de recolher informação, mas trata-se de um processo sistemático estruturado etapa a etapa, com o objectivo de avaliar os métodos de trabalho no mercado. Os *outputs* deste processo proporcionam às empresas comparar os seus produtos, serviços e métodos de trabalho com os das organizações representantes das melhores práticas.
- Contínuo: o *Benchmarking* é um processo de melhoria que tem que ser contínuo para ser realmente eficaz. Não pode ser desenvolvido uma vez e negligenciado depois, pensando-se que a tarefa está concluída. Tem que ser um processo contínuo uma vez que as práticas estão em permanente mudança. As organizações representantes das melhores práticas, não são estáticas, vão com certeza prosseguir num espírito de melhoria contínua, não deixando que a sua concorrência os alcance. Assim, corre-se o risco de o trabalho desenvolvido na medição do desempenho das organizações representantes das melhores práticas, ficar rapidamente desactualizado. Os profissionais de hoje, compreendem que o mundo empresarial está em permanente mudança e que a sobrevivência está ao alcance dos mais rápidos e não dos mais aptos.
- Avaliação: a palavra *Benchmarking* deriva do método usado para medir um terreno, em que um marco serve como ponto de referência para se estabelecer uma posição ou altitude no levantamento topográfico. Na realidade, o objectivo imediato do *Benchmarking* é avaliar um processo, logo necessariamente, as medições são parte constituinte e essencial deste processo.

- As medições podem ser executadas de duas formas. As práticas podem ser quantificadas de forma a possibilitar uma medição analítica da diferença, quantificando-se o tamanho da oportunidade. E por outro lado, podem ter uma natureza qualitativa, descrevendo neste caso a oportunidade da mudança para as melhores práticas. Sendo importante e tradicional tentar obter medições analíticas, é evidente que só com uma análise qualitativa se consegue identificar as melhores práticas. Podemos assim dizer que a avaliação quantitativa identifica a diferença e a avaliação qualitativa identifica o porquê da diferença.
- Produtos, Serviços e Processos: o *Benchmarking* pode ser aplicado a todos as vertentes de um negócio. Pode ser aplicado aos produtos e serviços básicos, ao processo para obter esses produtos e a todos os processos, práticas e métodos que constituem o suporte para conseguir que os produtos e serviços cheguem de forma eficaz ao cliente. Em todos os processos existem *outputs* que correspondem às necessidades do cliente, quer ele seja interno, externo, consumidor ou utilizador.
- Melhores Práticas: o processo de *Benchmarking* concentra-se nas actividades com mais êxito, no entanto, este não deve ser dirigido somente aos concorrentes directos dos produtos ou serviços. De facto, poderá cometer-se um erro, uma vez que eles poderão ter práticas menos atractivas. O *Benchmarking* deve ser direccionado para aquelas empresas ou actividades de negócio que são reconhecidas como as melhores na actividade, como por exemplo, os bancos no que respeita a erros de processamento de dados. Nem sempre é fácil, encontrar os parceiros para o processo de *Benchmarking*, sendo necessária uma investigação cuidada para encontrar estes parceiros e o porquê dos parceiros.
- Melhoria: a melhoria da nossa organização é o objectivo final do *Benchmarking*. Não fazia sentido se assim não fosse, pois trata-se de um processo consumidor de tempo e recursos, que deixaria de ter algum

interesse se não fosse de alguma forma proveitoso para a organização. O *Benchmarking* constitui um compromisso com o princípio da melhoria contínua, pois possibilita-nos utilizar a informação recompilada de variadas formas de maneira a produzir um efeito significativo nos processos das organizações.

Para além destes princípios básicos do *Benchmarking* existe um aspecto que convém realçar, para melhor percebermos este processo. Assim, é importante não esquecer que o *Benchmarking* é uma prática baseada na reciprocidade, na qual todos os participantes beneficiam da partilha da informação. A ideia de que é bom para todos, é fundamental, caso contrário rapidamente um dos parceiros desiste.

4.3. Benefícios do Benchmarking

Os benefícios que uma organização poderá tirar do processo de *Benchmarking*, estão relacionados com:

- ✓ Aumento da probabilidade de satisfazer as necessidades dos clientes ao entender a identificação das suas necessidades como um processo da organização;
- ✓ Estabelecimento de objectivos (metas) eficazes ao forçar a organização a manter um permanente enfoque no ambiente externo e assegurar a sua adaptação;
- ✓ Conseguir a verdadeira produtividade ao envolver os colaboradores, a todos os níveis, em resolver os problemas da organização;
- ✓ Garantir a competitividade ao entender e conhecer a concorrência e os clientes;
- ✓ Permitir a implementação das melhores práticas nos processos ao procurar a aprendizagem das práticas usadas por organizações que são reconhecidas como sendo as melhores;
- ✓ Aumentar a motivação ao encorajar a organização a procurar metas realistas e a mudar as práticas de trabalho existentes, que em outra situação teriam que ser impostas.

- ✓ Facilita a interiorização nos recursos humanos da organização da necessidade da mudança, dando um sentido de urgência para a melhoria.

4.4. Factores críticos de sucesso

O comprometimento da alta direcção para com o *Benchmarking*, terá que ser traduzido numa postura que envolva aspectos como:

- Vontade de mudar;
- A interiorização que a concorrência está em permanente mudança;
- Boa vontade para partilhar informação com os parceiros de *Benchmarking*;
- Espírito aberto para novas ideias, criatividade, inovação;
- Promover a institucionalização do *Benchmarking*.

4.5. Tipos de Benchmarking

O *Benchmarking* permite a análise e a melhoria dos processos chave de uma organização, a valorização do principal em vez do acessório, a melhoria no desempenho e o aumento da rentabilidade.

A força do *Benchmarking* concentra-se no facto de possibilitar a tomada de decisões baseadas em factos e não em intuições e apresenta um potencial enorme de benefícios para as indústrias, quando usado como um processo contínuo, identificador de áreas de potencial mudança e como um processo de medição para monitorar as melhorias atingidas.

Assim, podemos distinguir vários tipos de Benchmarking (Figura 16):

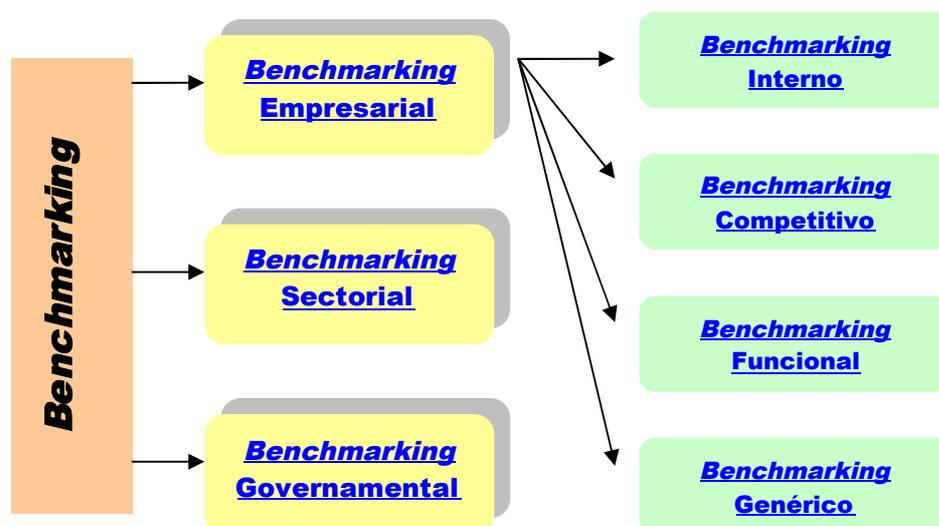


Figura 16: Os tipos de Benchmarking

- Benchmarking governamental: caracterizado pela comparação da eficiência das várias políticas entre países. Actualmente, na comunidade europeia existem vários processos em curso.
- Benchmarking sectorial: caracterizado pela comparação da eficiência inter e intra sectores de actividade.
- Benchmarking Interno: caracterizado pela comparação da eficiência entre funções semelhantes em várias instalações, departamentos ou divisões, sendo que, no caso das multinacionais é particularmente notório.
- Benchmarking Competitivo: análises competitivas identificam diferenças no desempenho das organizações, em vertentes como a produtividade, o crescimento, os custos, investimentos e inovação.
- Benchmarking Funcional: caracterizado por ser investigada uma função ou processo específico, não sendo necessário comparar-se somente com as empresas concorrentes.
- Benchmarking Genérico: aborda grupos de tarefas ou funções em processos mais complexos que atravessam a organização transversalmente e que são encontrados facilmente em outras empresas, como por exemplo, o processo desde a entrada de um pedido do cliente até à entrega do produto.

4.6. Metodologia de implementação do processo de Benchmarking⁴

O processo de implementação está dividido em cinco fases, que por sua vez, estão subdivididas em actividades e estas em tarefas. As cinco fases deste processo, são:

- ✓ Planeamento
 - Identificação do item
 - Obter o apoio da Direcção
 - Desenvolvimento do sistema de medida
 - Desenvolvimento do plano de recolha de informação
 - Revisão dos planos
 - Caracterização do item

- ✓ Recolha interna de informação
 - Recolha e Análise de Informação Publicada Internamente
 - Seleccionar potenciais parceiros internos
 - Caracterização do item em cada parceiro
 - Recolha Interna de Dados
 - Realização de visitas aos parceiros

- ✓ Recolha externa de informação

As actividades constituintes desta fase são uma repetição das descritas na fase anterior, estando dividida para efeitos de concepção em duas grandes actividades:

- Recolha de informação publicada externamente
 - Recolha de dados externos
-
- ✓ Melhoria do desempenho do item

⁴ Um exemplo prático da aplicação de um processo de *Benchmarking* pode ser visto num artigo disponível para download: *Proposta de metodologia para identificação de Objecto de Estudo de Benchmarking*, de Melo, A.M.; Silva, W.T.S; Carpinetti, L.C. (http://www.rits.org.br/gestao_teste/download/Benchmarking.zip)

Esta fase não é mais do que decidir quais as melhores práticas a aplicar e a sua metodologia de implementação é crítica, pois requer análises muito cuidadas de grande quantidade de informação recolhida, bem como a interpretação dos elementos num contexto que é o da organização. Envolve:

- Identificação das Acções Correctivas
- Desenvolvimento do Plano de Implementação
- Obter a Aprovação da Solução
- Implementação e Verificação da Solução

✓ Melhoria contínua

Nesta altura após terem sido alcançados os objectivos a que se propusera, a organização tem duas alternativas: direccionar os esforços para a melhoria de outro item e nada fazer pelo primeiro ou continuar a trabalhar na melhoria do desempenho do item.

Quando se abandonam os esforços de melhoria contínua, o melhor que pode acontecer é que o desempenho se mantenha estável. No entanto, as organizações concorrentes poderão estar a trabalhar em melhoria contínua, o que vai provocar num futuro próximo, um novo desvio negativo no desempenho do item. É claro que é preferível continuar os esforços de melhoria do item, para tal deverão ser realizadas duas actividades:

- Manutenção da base de dados
- Implementação da melhoria contínua do desempenho

4.7. Casos de sucesso

“Na Federal Express, o capital intelectual de toda a nossa gente é o nosso recurso mais valioso. É por isso, a aprendizagem rápida é tão importante na Federal Express e em outras organizações que têm que conseguir mudanças rápidas. Estudar e aprender com as melhores práticas é de uma importância crítica, para

todos aqueles gestores que desejam levar a sua organização para o círculo dos vencedores."

Michael E. Reed; Managing Director of Operations Audit and Quality da Federal Express
1990 Malcolm Baldrige National Quality Award Winner

"Aprendendo através do Benchmarking tem sido fenomenal na Ameritech. Os gestores compreendem quão insensato pode ser reinventar a roda permanentemente, quando em vez disso, se pode aprender com os outros na criação de ideias inovadoras para o redesenho de processos."

Orval L. Brown; Process Architecture / Benchmarking Manager da Ameritech

"O Benchmarking tornou-se uma das principais ferramentas para a gestão pela qualidade total. O processo de Benchmarking, muitas das vezes permite a tomada de consciência necessária para levar a cabo as mudanças profundas e radicais no desempenho das organizações, que normalmente são desesperadamente ambicionadas."

A. Blanton Gogfrey, Chief Executive Officer, do Juran Institute, Inc.

"Durante décadas, o medo da possibilidade da desconfiança, manteve as companhias americanas afastadas de partilhar ideias, promoverem reuniões conjuntas ou mesmo de fazerem visitas umas às outras. Actualmente os tempos estão a mudar e muitos gestores já compreenderam os potenciais benefícios de adaptar as melhores práticas."

Arnold J. Lieberman, Senior Business Development Officer and Vice President do Chase
Manhattan Bank

"Para vencer os desafios do amanhã, a BC Telecom sabe que tem que competir hoje com os melhores. Os conceitos inovadores do Benchmarking, em vez das tradicionais soluções, têm sido essenciais para o nosso sucesso"

Brian A. Canfield, Chairman and Chief Executive Officer, da British Columbia
Telecommunications Company

"Chamem-lhe sabedoria ou senso comum, mas quando você estuda organizações de excelência, você fica com excelentes ideias para a sua própria companhia."

Gary Mise, *Benchmarking* Coordinator da EXXON Company, USA

"O Benchmarking é uma ferramenta poderosa, pois pode ser aplicada a todas as funções da nossa organização"

Roland Loesser, Chief financial Officer da Sandoz Corporation

4.8. A dinamização do Benchmarking em Portugal pelo IAPMEI⁵

Reconhecendo o potencial do *Benchmarking*, enquanto vantagem competitiva para as empresas, o Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas (IAPMEI), promove e coordena, no âmbito do Programa Operacional da Economia, a iniciativa "*Benchmarking* e Boas Práticas – Apoio à Melhoria do Desempenho das PME" (BBP).

O BBP utiliza a ferramenta *Benchmarking* de forma a permitir a antecipação da formulação de respostas estratégicas mais ajustadas ao reforço da sustentabilidade do desenvolvimento das PME, num contexto de crescente competitividade.

Conforme já referido, a metodologia *Benchmarking* tem vindo, desde há muito, a ser aplicada com sucesso em grandes empresas internacionais. Contudo, a sua aplicação não é exclusiva destas empresas, sendo conhecidos casos de sucesso em pequenas e médias empresas de diversos países como a Inglaterra, Itália, Espanha e Portugal, onde têm sido desenvolvidas diversas acções neste domínio, atestando um forte empenho em estimular e consolidar a sua utilização.

⁵ Informação adaptada do site do IAPMEI.

Ao IAPMEI, está reservado um papel de relevo na dinamização de políticas públicas de apoio à inovação empresarial, através, nomeadamente, da promoção e da divulgação de instrumentos e ferramentas específicas como o *Benchmarking*.

Com a preocupação de fomentar e dinamizar a criação de sinergias entre as competências de recursos humanos, tecnológicos e de gestão por parte das PME portuguesas, o IAPMEI concebeu e dinamizou, um programa voluntarista, "*Apoio à Inovação Tecnológica das PME*", no quadro do PEDIP II, específico para a sua promoção e demonstração.

O principal objectivo desta iniciativa, residiu na promoção da inovação tecnológica dentro das PME, estimulando a apetência por parte dos empresários e quadros técnicos para o recurso aos serviços qualificados dos Centros Tecnológicos.

As linhas de actuação deste projecto passaram pela:

- ✓ avaliação e comparação de estados de desempenho de empresas, dos sectores abrangidos pelos Centros Tecnológicos, tendo por referencial medidas comparativas e métodos que promovessem níveis superiores de desempenho global;
- ✓ realização de Acções Piloto, favorecendo o reforço de estratégias inovadoras geradoras de casos de sucesso;
- ✓ divulgação de resultados, por forma a potenciar efeitos multiplicadores pela via da demonstração.

Esta iniciativa, em que estiveram envolvidas cerca de 200 empresas e 8 Centros Tecnológicos, conduziu à realização de 10 acções de *Benchmarking*, que identificaram áreas de potencial melhoria capazes de induzirem soluções tecnológicas, organizacionais e boas práticas de relevância significativa para o acréscimo da competitividade nas empresas envolvidas. Elegeram-se 9 acções piloto, susceptíveis de constituírem estudos de caso, ao nível dos sectores ou subsectores das actividades envolvidas. Através dos problemas detectados e identificados como relevantes durante a realização das acções de *Benchmarking*, pretendeu-se favorecer

o reforço de estratégias inovadoras geradoras de casos de sucesso, não só ao nível das empresas da amostra, mas também ao nível do sector ou subsector em causa.

BenchmarkIndex – Um Estudo Europeu

O IAPMEI, integrou também a iniciativa europeia *BenchmarkIndex: Um Estudo Europeu*, com o objectivo de criar uma "Rede Europeia de *Benchmarking*". A iniciativa que envolveu, para além de Portugal, a Alemanha, a Áustria, a Espanha, a Grécia, a Holanda, a Itália, a Irlanda e o Reino Unido, contou com a participação de 1530 empresas.

A dinamização da Rede processou-se através de uma plataforma de comunicação, via Internet - "*Benchmarking Web Site*", alimentada por Consultores em *Benchmarking* (entidades dotadas de formação na metodologia e um código de acesso à base de dados "BenchmarkIndex"). Estes consultores, utilizando indicadores Genéricos, Financeiros e de Modelo de Excelência e abordando áreas como a Gestão e a Produção, recolheram, interpretaram e compararam os dados das empresas para, com base nessa avaliação, apresentarem planos de acção de melhoria.

Durante o exercício, e por estar assegurada a compatibilização dos indicadores entre os países parceiros, foi possível, não só estabelecer comparações internacionais, mas também o aceder a "forums" de discussão transnacionais.

Em termos de resultados nacionais verificou-se uma boa receptividade por parte das 196 empresas participantes, já que 68% das empresas manifestaram a sua intenção em participar num 2º exercício - *Benchmarking* de validação, no sentido de avaliarem o impacto resultante da introdução das recomendações constantes nos planos de melhoria.

A dinâmica gerada em torno destas experiências demonstrou o interesse e a oportunidade deste tipo de intervenções, revelando a necessidade de alargar e consolidar o trabalho entretanto desenvolvido, no sentido de garantir uma

abordagem sistémica, harmonizada e contínua que viabilize o acesso a comparações internacionais e a análise comparativa do posicionamento dos principais sectores de actividade portugueses face aos seus principais concorrentes.



Questões para discussão

1. Apresente uma definição de Benchmarking.
2. Quais os princípios fundamentais do Benchmarking?
3. Identifique alguns benefícios do Benchmarking.
4. Identifique e caracterize os diferentes tipos de Benchmarking.
5. Caracterize as diferentes fases envolvidas na implementação de um processo de Benchmarking.



BIBLIOGRAFIA E LEITURAS RECOMENDADAS

Camp R. C.(1995); *Business Process Benchmarking*; ASQ Quality Press

Chiavenato, I. (1999); *Administração dos novos tempos*, Campus, Rio de Janeiro

Czarnecki, M. T.(1999); *Managing by Measuring*; AMACOM

Deming, W. Edwards (1986) "*Out of the Crisis*", Cambridge, MA: MIT Center for Advanced Engineering Study

EFQM (2003); *Introdução à excelência*, Bruxelas

Firmino, M.B. (2002); *Gestão das Organizações*; Escolar Editora, Lisboa

Hampden-Turner, C. (1993); *Cultura de Empresa*, Presença, Lisboa

Harrington, H. J.; Harrington, J. S.; (1996); *The Complete Benchmarking Implementation Guide*; McGraw-Hill

International Labour Organization (1996); *Productivity and Quality Management: a Modular Programme*, eds: Joseph Prokopenko e Klaus North

Lopes, A.; Reto, L. (1988) "Cultura de Empresa – Moda, metáfora ou paradigma", *Revista de Gestão*, ISCTE, Dezembro, Lisboa

Lopes, A.; Reto, L. (1990); *Identidade da Empresa e Gestão pela Cultura*, Sílabo, Lisboa

Neves, J.G. (2000); *Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão dos Recursos Humanos*, Editora, RH, Lisboa

Ouchi, W.G. (1981); *Theory Z: How American Business can meet the Japanese Challenge*, Adison-Wesley Publishing Company

Peters, T.; Waterman, R. (1987); *In search of Excellence (Na senda da Excelência)*, Publicações D. Quixote, Lisboa

Romagni, P.(1999); *O Benchmarking: 10 Instrumentos Chave da Gestão*; Biblioteca de Economia & Empresa; Publicações D. Quixote;

Ruch, W.A. (1984) "Quality a critical dimension of productivity improvement", *Managers Notebook*, vol. 1, nº 3; American Productivity Center

Schein, E.H. (1992); *Organizational Culture and Leadership*, MacMillan International Publishing Group, New York

Thor, C. (1988) "A Complete Productivity and Quality Measurement System", *Manager's Notebook*, Vol. 4; nº 5; American Productivity Center,



Sites a visitar:

Associação Portuguesa de Qualidade; www.apq.pt

Benchmarking in Austrália; www.Benchmarkingplus.com.au

e-commerce *Benchmarking* Association; www.ecommerceBenchmarking.com

European Foundation for Quality Management; www.efqm.com

Extranet *Benchmarking* Association; www.extranetBenchmarking.com

Instituto Apoio às Pequenas e Médias Empresas (IAPMEI); <http://www.iapmei.pt/>

The *Benchmarking* Network; www.Benchmarkingnetwork.com

Knowledge Management *Benchmarking* Association; <http://kmba.org>

The *Benchmarking* Centre; www.Benchmarking.co.uk