

O percurso na excelência das organizações portuguesas reconhecidas no âmbito do Modelo da EFQM

Maria Araújo¹, Paulo Sampaio², Gilberto Santos³.

¹Mestre em Sistemas Integrados de Gestão – Qualidade, Ambiente, Segurança., Instituto Politécnico do Cávado e Ave, Barcelos.

²Departamento de Produção e Sistemas, Escola de Engenharia, Universidade do Minho, Campus de Azurém, 4710-057 Braga

³Escola Superior de Tecnologia, Instituto Politécnico do Cávado e Ave, Barcelos.

e-mail: fataraujo@gmail.com, paulosampaio@dps.uminho.pt, gsantos@ipca.pt

Palavras-chave: EFQM, maturidade, auto-avaliação, excelência organizacional, desempenho organizacional.

1 Introdução

A excelência organizacional é o patamar que todas as organizações aspiram alcançar. Normalmente, estas já possuem sistemas de gestão da qualidade maduros e as motivações para avançar para o *TQM* são expressas em termos proactivos, mesmo quando os clientes tiveram uma influência significativa na adopção da ISO 9001 (Claver *et al.* 2002). Por outro lado, a responsabilidade social das organizações tem cada vez mais importância, com a emergência das questões relacionadas com a ética, com os aspectos ambientais e sociais, que permitem às organizações perspectivas globais e aumentam a integração de diversos aspectos da qualidade através dos Modelos de Excelência Organizacional (Talwar, 2011).

A mudança de paradigma não é fácil nem é um processo linear. Aliás, muitas organizações, apesar de considerarem as vantagens competitivas do referencial ISO 9001 esgotadas, não avançam para diferentes modelos de gestão da qualidade, por constrangimentos de diversa ordem. Os mais comuns são os de ordem económica ou os relacionados com a cultura organizacional. Deste modo, é necessário as organizações percorrerem um longo caminho, para que estas possam evoluir de uma base ISO 9001 para uma posição onde ambicionam o reconhecimento através da atribuição de um prémio de excelência. Alinhar a forma de gestão com os princípios de excelência organizacional é fundamental para que o processo de auto-avaliação se possa iniciar.

A adopção do processo de auto-avaliação é a estratégia recomendada pela EFQM para as organizações que tenham em vista a melhoria do desempenho organizacional. A aplicação de forma rigorosa da auto-avaliação ajuda as organizações, grandes ou pequenas, do sector privado ou público a trabalharem de forma mais eficaz, sendo este um exercício abrangente, sistemático e regular de avaliação das actividades e dos resultados das organizações. Caberá às organizações adoptar este ciclo de avaliação e empreender acções de forma cíclica com vista a alcançar uma melhoria genuína e sustentada (EFQM, 2011).

Este artigo mostra como sete das quinze organizações reconhecidas no âmbito do Modelo de Excelência da EFQM em Portugal entre Janeiro de 2009 e Agosto de 2011 evoluíram em termos de maturidade e excelência organizacional. As sete organizações estudadas foram as seguintes: o Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social (IGFSS), a Servilusa – Agência Funerárias S.A., o Estádio Universitário de Lisboa (EUL), a Direcção Regional da Administração Pública Local (DRAPL), a Groundforce Portugal, a Câmara Municipal de Águeda (CMA) e a Bosch Car Multimedia Portugal S.A.

2 Metodologia

Uma revisão da literatura da excelência organizacional em organizações europeias demonstra que existe uma variedade significativa de trabalhos que utilizam uma metodologia essencialmente qualitativa (Tarí, 2007). Foi, por isso, com naturalidade que da primeira decisão metodológica deste projecto, versando a escolha da metodologia de investigação,

resultou a adopção de uma metodologia qualitativa. Esta abordagem fornece uma grande quantidade de detalhes sobre o contexto de investigação, não alcançáveis por metodologias quantitativas. Consegue também afastar-se de uma noção rígida da realidade e mais do que quantificar variáveis pretende capturar a riqueza e complexidade de processos.

Reconhecendo que o comportamento humano não pode ser conceptualizado e explicado deterministicamente, a metodologia qualitativa, inerentemente flexível, permite captar “os significados e interpretações verdadeiros que os actores atribuem subjectivamente aos fenómenos, através da investigação de como eles experimentam, sustentam, articulam e partilham com os outros estas realidades do quotidiano socialmente constituídas” (Johnson *et al.*, 2006, p. 132). “Os dados qualitativos são recolhidos para conhecer mais acerca de coisas que não podem ser directamente observadas ou medidas” (Aaker *et al.*, 2004, p. 189).

De entre as metodologias qualitativas disponíveis optou-se por uma estratégia de estudo de caso devido à sua forte capacidade para captar as dinâmicas do fenómeno alvo de estudo (Eisenhardt, 1989). Graças à riqueza da imagem que é gerada pelo estudo de caso, esta abordagem é adequada para lidar com a complexidade das ligações entre os diferentes actores envolvidos na auto-avaliação e pode ser utilizada para acompanhar o desenvolvimento de mudanças na organização ao longo do tempo.

Acresce ainda que esta metodologia permitiu aos investigadores não incorrer no que Daft (1983) atribui a uma parcela significativa das investigações puramente quantitativas nas quais, frequentemente, o investigador fica tão absorvido com a magnitude dos coeficientes de correlação, que acaba por se alhear de toda a realidade que investiga, raramente procurando explicar o porquê das correlações calculadas. Inversamente, um dos méritos do estudo de caso reside precisamente na validade empírica, uma vez que a forte ligação do processo de investigação com a evidência empírica leva a que, com elevada probabilidade, a teoria resultante seja consistente com a observação empírica (Eisenhardt, 1989). A proximidade da realidade permite ao investigador um forte sentido das coisas, compreendendo como é que elas “sentem, cheiram e parecem” (Mintzberg, 1979). A utilização de uma metodologia qualitativa permitiu, ainda, estudar o contexto em que se insere o fenómeno em estudo. De facto, a opção por uma metodologia de natureza quantitativa implicaria um conjunto de variáveis tão elevado que seria impossível de as tratar estatisticamente.

Sendo nosso objectivo contribuir para a teoria da maturidade dos sistemas de gestão baseados em Modelos de Excelência, adoptou-se por um processo de investigação iterativo (Ragin, 2007). Assim, partiu-se das lacunas detectadas durante a revisão da literatura e do objectivo de investigação traduzidos nas questões de investigação, para a investigação empírica, recolhendo-se um conjunto de dados condicionados pelas etapas anteriores, num procedimento essencialmente indutivo. Porém, os conceitos e as relações entre eles foram por diversas vezes revistos e reformulados durante o processo de investigação.

3 Apresentação Resultados

Os resultados apresentados resultam da resposta às cinco questões de investigação formuladas e que nos permitiram alcançar o objectivo principal deste estudo que era contribuir para a avaliação do estado de maturidade das organizações portuguesas reconhecidas no âmbito do Modelo de Excelência da EFQM, no período compreendido entre Janeiro de 2009 e Agosto de 2011.

As questões de investigação formuladas procuram, em primeiro lugar, conhecer as motivações subjacentes à evolução para a auto-avaliação baseada no Modelo de Excelência da EFQM. De seguida, procurou-se conhecer o estado de maturidade actual das organizações, bem como os seus níveis de adopção. As condições e actividades necessárias para que as organizações evoluam do estado actual para o estado futuro desejável foi a questão seguinte. Para onde quer a organização evoluir em termos de maturidade e excelência organizacional foi a quarta questão colocada às organizações participantes no estudo. Por último, e depois de trabalhados os *inputs* dados pelas organizações, definiu-se uma metodologia para a adopção da auto-avaliação nas organizações portuguesas.

Assim, as respostas à primeira questão de investigação permitiram compreender as motivações subjacentes à evolução para a auto-avaliação baseada no Modelo de Excelência da EFQM, nas quais sobressaíram, tal como mencionado na literatura, a importância das motivações internas e do envolvimento da gestão de topo para alavancar o processo de mudança organizacional. Neste ponto sobressaiu ainda a correlação entre o estado de maturidade da organização e a hierarquização das suas motivações, ou seja, quanto mais avançado é o estado de maturidade, maior é a determinação na obtenção de reconhecimento através do Modelo de Excelência da EFQM. As organizações com um estado de

maturidade menos avançado procuram, principalmente, conhecer os seus pontos fortes e áreas de melhoria, assim como promover a melhoria contínua da organização e dos seus processos. Nota-se, no entanto, como se observa na Tabela n.º 1, que a hierarquização dessas motivações diverge consoante o estado de maturidade das organizações.

Tabela n.º 1 – Motivações das organizações por ordem decrescente de importância

Organização	Nível Maturidade	Sector	Motivação 1	Motivação 2	Motivação 3
IGFSS	R4E	Pública	Reconhecimento/Prémio EFQM	Melhorar SGQ	Promover a melhoria contínua
DRAPL	C2E	Pública	Conhecer Pontos fortes e áreas a melhorar	Mobilizar organização para a qualidade	Promover a melhoria contínua
Servilusa	R4E	Privada	Reconhecimento/Prémio EFQM	Estabelecer os Pontos Fortes	Identificar as Áreas de Melhoria
CMA	C2E	Pública	Promover a melhoria contínua	Mobilizar organização para a qualidade	Reconhecimento/Prémio EFQM
Groundforce	R4E	Pública	Promover a melhoria contínua	Melhorar SGQ	Reconhecimento/Prémio EFQM
Bosch	EE FINALIST	Privada	<i>Benchmarking</i>	Promover a melhoria contínua	Reconhecimento/Prémio EFQM
EUL	C2E	Pública	Promover a melhoria contínua	Melhorar SGQ	Reforçar autonomia

As organizações ao identificarem e ordenarem as três principais motivações por ordem decrescente de importância evidenciaram o seu comprometimento com a qualidade e com o sistema de gestão da organização. Por um lado, quanto mais maduro é o sistema de gestão da qualidade mais emergem as questões de excelência transversais à organização, caso do **Benchmarking e da obtenção de reconhecimento/obtenção de um prémio**, como forma de fomentar e dar visibilidade ao rumo que a organização decidiu tomar, aos clientes internos e externos à organização. Por outro lado, a **promoção da melhoria contínua, a medição da evolução do SGQ e a identificação dos pontos fortes e áreas de melhoria** são as principais motivações de quatro das sete organizações participantes neste estudo.

Como **segunda motivação** mais importante, as organizações apresentaram **a melhoria do seu Sistema de Gestão da Qualidade, a mobilização da organização para a qualidade, a identificação dos pontos fortes e áreas de melhoria e a promoção da melhoria contínua**. Este *ranking* confirma as motivações internas como as razões mais importantes para a implementação da auto-avaliação (Sampaio, 2008; Van der Wiele *et al.*, 1996). A necessidade de melhoria tem sido encarada pelas organizações como uma necessidade crescente, independentemente do nível de excelência em que estas se encontram. Idealmente, o processo de auto-avaliação culmina em acções de melhoria planeadas, cujo progresso é depois monitorizado. A utilização regular da auto-avaliação assegura que a organização utiliza e desenvolve as abordagens de auto-avaliação, segundo Samuelsson *et al.* (2002).

A **obtenção de reconhecimento/prémios** é considerada a **terceira motivação** para a adopção do Modelo de Excelência da EFQM para três das organizações envolvidas neste estudo. Apesar da obtenção do prémio/reconhecimento não ser um objectivo por si só, este é um objectivo que as organizações pretendem alcançar no médio/longo prazo. Estas organizações procuram algo mais que o prémio, mais que o reconhecimento externo. Procuram antes, em primeiro lugar, que toda a organização perceba e adopte as boas práticas de gestão geradas pelo modelo e a noção de melhoria contínua.

Intimamente ligado às motivações para as organizações avançarem para a adopção da auto-avaliação baseada no Modelo de Excelência da EFQM, está o seu estado de maturidade actual. Assim, no período compreendido entre Janeiro de 2009 e Agosto de 2011, três organizações encontravam-se no primeiro patamar de excelência – C2E, três no patamar intermédio – R4E e uma chegou a finalista dos prémios EFQM, conforme evidencia a Figura n.º1.



Figura n.º 1 – Estado de Maturidade Actual das Organizações Portuguesas Reconhecidas (2009-2011)

A decisão acerca de pontuar ou não deve ter em consideração os objectivos do processo de auto-avaliação e a cultura dominante da organização. No caso da pontuação ser desejada, então a mesma não deve ser interpretada como um critério de aprovação/reprovação tal como num exame, sendo mais proveitoso utilizá-la como um indicador do estágio actual da organização no percurso da Excelência. Nos casos em que as organizações decidem pontuar, elas podem conceber o seu próprio método de pontuação ou, em alternativa, aplicar a Matriz de Pontuação RADAR, utilizada na avaliação das candidaturas ao Prémio Europeu da Qualidade e na maioria dos prémios nacionais. Esta opção tem a vantagem de possibilitar a realização de *benchmarking* de resultados com organizações consideradas como as melhores na Europa.

Para evoluírem do patamar actual de excelência para outro mais avançado, as organizações percorreram um longo caminho. Neste caminho rumo à excelência, as organizações definiram três áreas de melhoria prioritárias a desenvolver no curto prazo, resultantes do relatório de *feedback* dos assessores EFQM.

A Bosch, que é a mais madura em termos de excelência organizacional, continua a procurar a melhoria contínua da organização de forma integrada, pelo que na sua última assessoria conseguiu identificar uma série de áreas de melhoria que permitem à organização passar do estado actual de maturidade para um estado futuro desejável e que, em última instância, permitirá à organização a obtenção de um prémio de excelência. Assim, foram identificadas 72 áreas de melhoria, sendo que as três a que a organização deu maior ênfase e que lhe permitirão alcançar o estado futuro são as seguintes:

- **Processos de suporte;**
- **As abordagens CRM com os clientes;**
- **Responsabilidade Social.**

A DRAPL identificou três grandes áreas de melhoria que permitirão à organização avançar rumo a um novo patamar de excelência no futuro, que passam pela:

- **Centralização da informação e a sua partilha;**
- **Elaboração e divulgação do Plano Estratégico da Formação;**
- **Implementação de indicadores de *performance* utilizando a metodologia do *Balanced Scorecard*.**

A CMA considerou que as três acções a desenvolver e que permitirão que a organização reúna condições para avançar do estado actual de maturidade para o estado futuro, passam pela:

- **Criação de uma equipa de *Backoffice*, que dê suporte à equipa de atendimento ao público;**
- **Informação sobre a auto-avaliação aos colaboradores da organização;**
- **Abertura da organização à comunidade local.**

Apesar do estado maduro do sistema de gestão do IGFSS, este precisa desenvolver uma série de competências de forma a atingir o estado de excelência futuro desejável e que passam pela obtenção de reconhecimento/prémio de excelência, tendo sido definidas três grandes áreas de acção:

- **As parcerias estratégicas;**
- **Formalização da revisão das abordagens;**
- **Benchmarking interno e externo à organização.**

A Servilusa deve apostar, por seu lado, no seguinte:

- **Na clarificação do seu mapa estratégico;**
- **Na redefinição da sua estratégia**, alargando a colaboração a outros *stakeholders*, para além do accionista;
- **Na avaliação e refinamento** da forma como os líderes desenvolvem a Visão, Missão e Valores, para que a abordagem utilizada seja evidente.

Na sequência da auto-avaliação, o EUL identificou 3 acções que permitem a evolução da organização do estado actual de maturidade para o estado futuro, sendo:

- **A implementação do EUL-online**, de optimização dos meios informáticos, do atendimento aos clientes *online* e da página na internet;
- **A implementação da norma ISO 9001;**
- **A certificação energética e da qualidade do ar interior dos edifícios.**

Perspectivando aquilo que as organizações pretendem para o futuro em termos de excelência organizacional, observou-se que todas pretendem manter ou caminhar para um novo patamar de excelência organizacional. As organizações mais maduras pretendem mesmo concorrer ao PEX-SPQ, num futuro próximo e mais tarde aos prémios europeus. As organizações que iniciaram o seu percurso rumo à excelência há pouco tempo pretendem consolidar o seu estado de maturidade, mantendo o mesmo patamar de excelência mas melhorando a sua pontuação.

Os Modelos de Maturidade fornecem aos gestores das organizações um poderoso instrumento e uma abordagem disciplinada para identificar os processos críticos e a definição de acções de melhoria alinhadas com os objectivos estratégicos da organização. Estes objectivos devem ser consistentes com o estágio de maturidade em que estas se encontram, de modo a que se possam implementar as acções necessárias para progredir em direcção a uma maturidade superior e, por consequência, alcançarem os objectivos desejados (Rocha *et al.*, 2004). O foco dos Modelos de Maturidade procura, portanto, a avaliação de toda a organização no que respeita aos seus sistemas chave de desempenho, de forma a criar uma organização de alto desempenho (Van Aken *et al.*, 2005). Baseiam-se na premissa de que as pessoas, as organizações, as áreas funcionais, processos, etc., evoluem através de um processo de desenvolvimento ou crescimento em direcção a uma maturidade mais avançada e atravessando um determinado número de estádios distintos (Rocha *et al.*, 2004).

Tabela n.º 2 – Evolução das organizações do estado actual para o estado futuro

Organização	Estado Actual	Estado Futuro
Bosch	640	700 e um <i>Prize Winner</i>
IGFSS	517	Mais de 600 pontos e Prémio Nacional Excelência
Servilusa	475-500	Prémio de Excelência/ <i>WorldClass</i>
Groundforce	350-400	Manter R4E e melhorar pontuação
CMA	Não pontuou	Novo Patamar R4E e obter pontuação perto dos 500
DRAPL	Não pontuou	Manter-se no C2E e ser <i>Best in Class</i>
EUL	80	Manter-se no C2E e ser <i>Best in Class</i>

As organizações, tal como reconhece o próprio modelo, apresentam diferentes níveis de maturidade e ambições distintas quanto aos objectivos a atingir com a adopção do modelo e da auto-avaliação (Tabela 2). Umam pretendem manter-se no mesmo patamar e melhorar a sua pontuação, outras pretendem passar para um patamar mais avançado de excelência e outras, mais maduras, procuram a obtenção de um prémio de excelência, numa primeira fase ao nível nacional e posteriormente ao nível internacional. Como foi possível constatar, o caminho para alcançar a excelência é definido livremente pelas organizações podendo estas adoptar o percurso a fazer para que o patamar alcançado constitua mais um passo em frente no caminho da excelência organizacional, ou candidatarem-se directamente ao reconhecimento que considerarem mais adequado ao seu nível de maturidade, como sucedeu com a Groundforce que passou de imediato para o patamar R4E e a Bosch que foi finalista dos prémios do Modelo de Excelência da EFQM.

As vozes das organizações ouvidas reforçam a importância do papel do Modelo de Excelência da EFQM e da auto-avaliação nas suas organizações, demonstrando que a realização da auto-avaliação da organização e a realização deste exercício de comparação com um Modelo de Excelência abarca todo o conjunto de resultados obtidos na organização, mas também deve abarcar a organização e a sua gestão como principais condutores dos resultados actuais e futuros. Para se poder avaliar de maneira continuada o progresso, é indispensável que o exercício da auto-avaliação se realize de forma periódica, e que através deste a organização seja capaz de identificar, por um lado, quais são os seus pontos fortes para mantê-los e inclusive melhorá-los e, por outro, identificar quais são as áreas de melhoria que deverá reforçar para tentar convertê-las em pontos fortes (Benavent, 2001).

Por último, a análise das sete organizações Portuguesas reconhecidas nos diversos patamares de excelência permitiu desenvolver uma metodologia para a adopção do Modelo de Excelência da EFQM baseado nas dez etapas seguintes:

- 1ª Etapa: Certificação/controlo processo segundo a norma ISO 9001;
- 2ª Etapa: Visão baseada num modelo de excelência;
- 3ª Etapa: Desenvolvimento de um plano para iniciar a implementação do *TQM*;
- 4ª Etapa: Desenvolvimento do compromisso da gestão de topo com a auto-avaliação;
- 5ª Etapa: Definição, formação e treino da equipa de auto-avaliação;
- 6ª Etapa: Início da auto-avaliação;
- 7ª Etapa: Conclusão da auto-avaliação;
- 8ª Etapa: Realização de ciclos de auto-avaliação;
- 9ª Etapa: Ligação da auto-avaliação com o planeamento estratégico;
- 10ª Etapa: *Benchlearning e Benchmarking* de boas práticas.

A criação desta metodologia para a adopção da auto-avaliação pelas organizações Portuguesas teve em consideração o *feedback* das organizações Portuguesas reconhecidas no âmbito do Modelo de Excelência da EFQM e o estado-da-arte deste tema.

A este propósito sobressai, ao longo de todo o estudo, o papel vital que a equipa de gestão da organização desempenha no processo de auto-avaliação. A gestão de topo tem que “comprar” o processo de auto-avaliação e sentir-se entusiasmada com a sua utilização como ferramenta de diagnóstico, tal como sucedeu com todas as organizações Portuguesas envolvidas no presente estudo. Van der Wiele *et al.* (2000) salientam que isto se aplica, particularmente, ao desenvolvimento de planos de acção para lidar com os resultados da auto-avaliação. Em suma, a gestão de topo deve ser clara quanto aos seus objectivos para a auto-avaliação. Quando usado da maneira correcta, o desafio, esforço e envolvimento da gestão de topo ajuda a gerar um ambiente em que é agradável trabalhar.

4 Conclusão

O Modelo de Excelência desenvolvido pela EFQM é uma ferramenta prática que visa posicionar as organizações no caminho para a Excelência, identificando os seus pontos fortes e ajudando-as a compreender as suas lacunas no momento actual e estimulando a identificação de soluções no sentido da melhoria contínua no futuro, tendo este projecto respondido às lacunas detectadas durante a revisão de literatura e contribuído para uma das primeiras análises ao estado de maturidade das organizações Portuguesas reconhecidas no âmbito do Modelo de Excelência da EFQM.

Em Portugal predominam as organizações do sector público como as mais vocacionadas para enveredarem rumo à excelência através do Modelo de Excelência da EFQM. A este facto não é alheio o estímulo dado pelo Modelo CAF e que foi o primeiro modelo a ser utilizado pela maioria das organizações do sector público. As organizações do sector privado são, essencialmente, organizações de grande dimensão que, pela sua cultura organizacional, consideram a adopção de boas práticas no domínio da excelência fundamentais para o seu desempenho organizacional.

Como ferramenta de auto-avaliação e melhoria contínua das organizações, o Modelo de Excelência da EFQM é, de acordo com as organizações estudadas, uma excelente forma de avaliar o estado de maturidade da organização, ao ilustrar o modo como uma utilização eficiente dos Meios conduz a Resultados Excelentes, e como a avaliação desses resultados permite, numa óptica de *feedback*, desenvolver a inovação e aprendizagem no seio da organização.

Relativamente às motivações subjacentes à adopção da auto-avaliação conclui-se que, muito mais do que um fim, a implementação dos sistemas de gestão da qualidade e das iniciativas e projectos de melhoria no âmbito do Modelo de Excelência da EFQM têm-se assumido como ferramentas nucleares na melhoria dos sistemas de gestão das organizações públicas e privadas, alavancando, de forma objectiva, mensurável e auditável, a sua definição, implementação e melhoria contínua, em torno das necessidades e expectativas de todos os seus *stakeholders*.

Constatou-se também que as motivações variam consoante o estado de maturidade das organizações, mas estas são o reflexo dos resultados expectáveis no que concerne em alcançar o ritmo necessário em termos de melhoria contínua e o desenvolvimento da consciência para a qualidade em todos os aspectos da organização. Basicamente conseguiu-se agrupar as organizações participantes em três grandes grupos, ou seja, as organizações que estão no início da sua caminhada para a excelência, as que se encontram numa fase de transição e as organizações maduras que se encontram num patamar de excelência em que ambicionam o reconhecimento através da obtenção de um prémio.

A respeito das motivações, que são predominantemente internas, à semelhança das organizações europeias, a vantagem de utilizar a auto-avaliação num modelo reconhecido não é, de acordo com a interpretação das organizações participantes neste estudo, a de vencer um prémio, mas antes a sua adopção/adaptação como metodologia para avaliar o progresso, em relação ao *TQM* e à Excelência, como defende Dahlgaard-Park (2008). Esta medição do progresso numa base regular e a comparação dos resultados das avaliações é uma validação para as equipas de gestão que a melhoria é real e bem-sucedida. É vital que a equipa de gestão da organização “compre” o processo de auto-avaliação e se sinta entusiasmada com a sua utilização como ferramenta de diagnóstico, tal como sucedeu com todas as organizações Portuguesas reconhecidas e envolvidas neste estudo.

Outra das conclusões a que se chegou é que o tipo de abordagem da gestão da qualidade pode condicionar o tipo de ferramentas que se utilizam. Assim, uma organização que esteja num nível superior a caminho da gestão pela qualidade total utilizará ferramentas de auto-avaliação mais evoluídas, que lhe permitirão um maior impacto, mais focalizado na sua competitividade, como a lógica RADAR. Por outro lado, quando a organização se encontra no início da introdução do *TQM* poderá utilizar ferramentas de auto-avaliação mais simples, que não requerem um conhecimento técnico elevado, que são de propósito gerais, não focalizadas em problemas ou situações particulares. São ferramentas que apenas fornecem bons resultados para analisar e gerar propostas de melhoria, uma questão que também é do interesse da organização, mas que não gera por si só impacto na competitividade.

A definição da equipa de auto-avaliação é outro ponto crítico para as organizações, pelo que se concluiu que é necessário haver algum guia para a constituição da equipa de auto-avaliação, nomeadamente, quanto às características dos auto-avaliadores, dimensão, formação específica, entre outros.

As organizações conhecem, claramente, depois do processo de auto-avaliação, os seus pontos fortes e áreas de melhoria, embora algumas vezes enviesados dado o *handicap* relativo à constituição da equipa de auto-avaliação. Apesar disso, concluiu-se pelos dados obtidos que o critério 9 - Resultados Chave e o Critério 8 - Resultados da Sociedade, são dois dos critérios mais sensíveis nas organizações. O primeiro porque mexe com os resultados tangíveis da organização e que estão, muitas vezes, intimamente relacionados com a *performance* financeira da organização e que pode ditar a continuação, ou não, da organização no caminho rumo à excelência organizacional. O segundo porque é, para a maioria das organizações, um critério subvalorizado dentro da organização e a sua pontuação é, por norma, baixa. No entanto, as organizações num estado de maturidade mais avançado, e uma vez que os restantes critérios já se encontram num patamar de excelência elevado, têm procurado responder a este critério, como é o caso da Bosch que, numa parceria com a Universidade do Minho, levou a cabo um estudo exaustivo em relação a este critério. Quanto aos critérios em que a maioria das organizações é forte estes estão relacionados com o critério 5 - Processos, Produtos e

Serviços, dada a base da norma ISO 9001 na maioria das organizações, e o critério 1 – Liderança, uma vez que sem o total envolvimento da gestão de topo não é possível avançar rumo à excelência.

Outra das conclusões a que se chegou é que todas as organizações estudadas pretendem evoluir em termos de maturidade e excelência organizacional. As menos maduras pretendem alcançar o mesmo patamar de reconhecimento ou, na maioria dos casos, subir um degrau rumo à excelência. As organizações mais maduras e com processos de gestão da qualidade mais sólidos pretendem obter reconhecimento através de um prémio de excelência, de preferência, primeiro a nível nacional e de seguida ao nível europeu.

De facto, este modelo de auto-avaliação, ao comparar o que a organização faz e consegue, com as melhores práticas de mercado, permite detectar os pontos fortes da organização, bem como áreas que precisam de melhoria. A análise das causas que dão origem a estas últimas e o estabelecimento de planos de melhoria e sua implementação facilitam, desta forma, o processo de aprendizagem e de criação de conhecimento dentro da organização, pois permitem compreender e não apenas resolver os seus problemas.

Constatou-se ainda que a auto-avaliação fornece também informações relevantes para o processo de planeamento estratégico e operacional de negócios afirmando-se, deste modo, como um factor importante de competitividade.

Este projecto coloca ainda o foco na necessidade das organizações realizarem uma mudança organizacional profunda e que envolve 3 condições, conforme salientam Hill *et al.* (2001) citando Beckhard *et al.* (1987):

- O *estado actual* (a posição actual da organização);
- O *estado futuro* (onde a administração pretende que a organização esteja);
- E o *estado de transição* (o conjunto de condições e actividades que a organização precisa desenvolver para passar do estado actual para o futuro).

Estas aceções sobre o caminho a percorrer no sentido de se alcançar a excelência organizacional implicam mudanças organizacionais significativas e requerem a compreensão do estado actual da organização pela gestão de topo, assim como a compreensão do estado futuro desejado, tal como afirma Hill *et al.* (2001).

A gestão pela qualidade total é um dos objectivos a atingir pela maioria das organizações estudadas, pois esta corresponde a um tipo de gestão caracterizado pela procura permanente de introdução de melhorias graduais e contínuas nos processos e procedimentos já existentes, procurando sempre a excelência na e pela qualidade.

A implementação efectiva do Modelo de Excelência da EFQM em algumas organizações é ainda muito incipiente, principalmente para aquelas que realizaram o exercício da auto-avaliação pela primeira vez e que se encontram no patamar C2E. A implementação efectiva acontece quando este é integrado de forma regular nas práticas da organização, como demonstram as organizações mais maduras. Resumidamente, a integração do Modelo de Excelência da EFQM pode ser alcançada através da utilização combinada de multiníveis dentro da organização, utilizando-o como parte do planeamento estratégico, alinhando a sua utilização com outros sistemas dentro da organização, ligando a sua utilização com o desempenho da gestão e envolvendo toda a equipa de trabalho.

Em sùmula, a excelência não é um conceito teórico, mas é feita de factores intangíveis, como a cultura organizacional, os valores e as pessoas, que não podem ser capturados por um modelo normalizado. Para além destes factores, ela reside também noutros mais tangíveis, como a capacidade da organização atingir níveis de desempenho efectivos e quantificáveis em áreas-chave e sempre comparados com os resultados dos melhores na sua classe de forma a permitir aos gestores perceber como e quais as estratégias e abordagens em curso e os resultados obtidos. A excelência manifesta-se também na capacidade da empresa em transmitir confiança, baseada em evidências de que esses resultados são fiáveis e sustentados.

5 Referências

1. Aaker, J., Fournier, S., Brasel, S. A. (2004), When good brands do bad? *Journal of Consumer Research*, Vol. 31, N.º1, pp. 1-16.
2. Beckhard, R. and Harris, R.T. (1987), *Organisational Transitions: Managing Complex Change*, Addison-Wesley, Reading, MA.
3. Benavent, F. B. (2001), *La autoevaluación según los modelos de gestión de calidad total y el aprendizaje en la organización: una investigación de carácter exploratório*. Universidad de Valencia. Facultat d' Economia, Departament de Direcció de Empreses.

4. Claver, H; Tarí, J.J; Molina, J.F (2002), “Areas of improvement in certified firms advancing towards TQM”, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 19 N.º 8/9, pp. 1014- 1036.
5. Daft, R. L. (1983), “Learning the Craft of Organizational Research”, *Academy of Management Review*, Vol. 8, Nº 4, pp. 539-546.
6. Dahlgaard-Park, S.M. (2008), Reviewing the European Excellence Model from a management control view, *The TQM Journal*, Vol 20, N.º2, pp. 98-119.
7. EFQM (2011) Introducing the EQFM Excellence Model, www.efqm.org, acessado em 23 Fevereiro 2011.
8. Eisenhardt, K. M. (1989), Building Theories from Case-study Research, *Academy of Management Review*, vol. 14, nº 5, pp. 532-550.
9. Hill, F.M.; Hazlett, S-A. (2001), A study of the transition from ISO 9000 to TQM in the context of organizational learning, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol 18 N.º2, pp. 142-168.
10. Johnson, P., Buehring, A., Cassel, C., Symon, G. (2006), Evaluating Qualitative Management Research: Towards a Contingent Criteriology, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 8, N.º 3, pp. 131-156.
11. Mintzberg, H. (1979), An Emerging Strategy of “Direct” Research, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, pp. 580-589.
12. Ragin, C. (2007), *Comparative Methods*, in W. Outhwaite & S. Turner (Eds.) *The SAGE handbook of social science methodology*. London, Sage.
13. Rocha, Á., Vasconcelos, J. (2004), Os modelos de Maturidade na Gestão de Sistemas de Informação, *Revista da Faculdade de Ciência e Tecnologia da Universidade Fernando Pessoa*, pp. 93-107.
14. Sampaio, Paulo (2008), Estudo do Fenómeno ISO 9000: Origens, Motivações, Consequências e Perspectivas, *Tese de Doutoramento, Universidade do Minho: Portugal*.
15. Samuelsson, P. & Nilsson, L.E. (2002), Self-assessment practices in large organizations: experiences from using the EFQM excellence model, *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol.19, N.º 1, pp. 10-23.
16. Talwar, B (2011) “Business excellence models and the path ahead . . .”, *The TQM Journal*, Vol. 23 No. 1, pp. 21-35.
17. Tarí, J.J., Juana-Espinosa, S (2007), EFQM model self-assessment using a questionnaire approach in university administrative services, *The TQM Magazine*, Vol. 19, N.º 6, pp. 604-616.
18. Van Aken, E.M, Letens, G., Coleman, G.D., Farris, J., Van Goubergen, D. (2005), Assessing maturity and effectiveness of enterprise performance measurement systems, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 54, N.º 5/6, pp. 400-418.
19. Van der Wiele, A., Williams, A.R.T., Dale; B.G., Carter, G., Kolb, F., Luzon, D.M., Schimdt, A., Wallace, M. (1996), Self-Assessment. A study of progress in Eupore’s leading organizations in quality management practices, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol13, N.º 1, pp.84-104.
20. Van der Wiele, A., Williams, A.R.T., Dale; B.G. (2000), ISO 9000 series and Excellence Models: Fad to Fashion to Fit, *Journal of General Management*, Vol. 25, N.º 3 Spring, pp. 50-66.