

EXCELÊNCIA EMPRESARIAL: UMA PERSPECTIVA PARA TODAS AS EMPRESAS?

*António Carrizo Moreira**

RESUMO

Peters e Waterman conseguiram impor o conceito de excelência empresarial na consciência de muitos gestores e investigadores no início da década de oitenta. O conceito, embora polémico, tem vindo a ser progressivamente utilizado e os seus princípios incluídos em modelos que estão a ser adaptados aos vários países e sectores.

A aplicabilidade destes modelos tem sido questionada pela sua rigidez e dificuldade de aplicação aos vários sectores e empresas. Assim, este trabalho tem como meta principal rever a herança da excelência empresarial e dos modelos de avaliação da qualidade. Não pretende ser um fim em si mesmo. Pretende ser um meio que permita estruturar uma investigação às empresas certificadas pela norma ISO 9000 e às empresas premiadas pelo prémio PME Excelência, com o objectivo de testar quais as variáveis mais importantes para as diversas empresas - micro, pequenas e médias - dos diferentes sectores de actividade.

O artigo está dividido em cinco secções. Após uma breve introdução, na primeira secção, em que se explicitam os objectivos, a herança da excelência empresarial é debatida na segunda secção tendo como base as contribuições de Tom Peters. A terceira secção amplia a abordagem da excelência empresarial a outros estudos procurando sintetizar a visão comum de todos eles. Neste sentido conclui-se que a excelência é um estado ideal de interacção entre a empresa e o meio envolvente. A quarta secção aborda os modelos de avaliação da excelência empresarial baseados na qualidade, que têm sido amplamente aplicados tanto pelas empresas como pelas autoridades públicas para premiar as empresas excelentes. Uma crítica destes modelos é apresentada no final desta secção. Finalmente, a quinta e última secção apresenta os desafios futuros da excelência empresarial e faz apelo a uma investigação que avalie não só as diferenças inter-sectoriais dos diversos modelos, mas também que averigue até que ponto as variáveis da sociedade do conhecimento estão a ser incluídas pelos modelos industriais da excelência empresarial.

Palavras Chave: Excelência Empresarial, PME.

1. INTRODUÇÃO

Passaram vinte anos desde o lançamento de livro “*Na Senda da Excelência*” de Peters e Waterman, que conseguiu grandiosas audiências no mundo inteiro. Na sequência do livro foram propostos oito princípios de gestão empresarial, que seriam posteriormente corrigidos devido às críticas entretanto ganhas.

* Docente da ESTGA-UA e Investigador Sénior do INESC-Porto.

Os sucessivos trabalhos de Peters têm sido sujeitos a amplas críticas devido às metodologias de avaliação, às análises efectuadas e, sobretudo, devido à derrocada de algumas das empresas “excelentes”. A ênfase de grande parte dos autores tem sido colocada no potencial efêmero da excelência empresarial.

Independentemente do desempenho de algumas empresas se ter deteriorado com o passar do tempo, procurar os princípios, os métodos e as variáveis que estão por detrás de um desempenho, dito excelente, é verdadeiramente desafiante. Assim, o artigo tem como principal objectivo fazer uma revisão bibliográfica às contribuições de Peters e Waterman, bem como aos modelos da qualidade para a excelência empresarial que na sequência das contribuições de Peters têm vindo a ser amplamente utilizados. Igualmente, pretende-se que o artigo sirva de meio e não como um produto final, de forma a que sirva como ponto de partida a um modelo a ser testado num futuro próximo e que tenha em conta as restrições ambientais, as limitações de alguns modelos apresentados e os desafios da sociedade do conhecimento.

2. A HERANÇA DA EXCELÊNCIA EMPRESARIAL

No seu livro “*In Search of Excellence*” Peters e Waterman (1982) identificaram oito características ou atributos que as empresas excelentes deveriam dominar e que seriam chaves para a obtenção do êxito, a saber: ênfase na acção; Proximidade ao cliente; Autonomia e empreendedorismo; Produtividade através das pessoas; Sistema de valores actuante; Manter-se no negócio base; Estruturas simples com *staff* reduzido; e Direcção simultaneamente apertada e flexível.

Peters e Waterman (1982) visitaram e avaliaram 62 empresas e, tendo em conta estes princípios/atributos, criaram três categorias diferentes. A primeira categoria, *exemplars of excellence*, consta de 14 empresas que obtiveram o mais elevado *rating* e inclui empresas do sector aeroespacial, farmacêutico, produtos de consumo, informática/computadores, construção e engenharia. Com excepção de uma empresa que acabou por desaparecer, todas as outras têm passado por mudanças profundas. Uma boa parte delas continua a ter grandes êxitos. O segundo (30 empresas designadas como *excellent and met the criteria*) e o terceiro (18 empresas designadas como *excellent but did not meet all the criteria*) grupo têm tido um desempenho verdadeiramente irregular: enquanto algumas desapareceram e/ou lutam pela sobrevivência, outras foram adquiridas por terceiros. Não obstante, tal como na primeira categoria, há bons exemplos de companhias de sucesso.

Hoje em dia pode afirmar-se que o conjunto de atributos ou princípios propostos por Peters e Waterman (1982) não passam de um conjunto de ideias soltas e sobrepostas que cobrem áreas inter-funcionais até então pouco abordadas. Igualmente, na literatura sobre gestão de empresas, dizer que uma empresa precisa de estar próxima dos seus clientes, que deve orientar-se para a acção e que deve ter uma boa iniciativa empreendedora parece, nos dias de hoje, no mínimo bizarro. Então porque é que Peters e Waterman têm tanto êxito com as suas ideias?

De notar que o estudo teve como ponto de partida uma empresa consultora e teve lugar no final dos anos 70, altura em que o modelo corporativo japonês tinha êxitos retumbantes por onde passava, enquanto que o modelo ocidental tremia com as crises do petróleo e com a derrocada de algumas empresas americanas e europeias. Neste clima de suspeição e de confiança abalada, as ideias simples propostas por Peters e Waterman (1982) trouxeram uma lufada de ar fresco devido a três razões diferentes. A primeira está relacionada com o facto dos consultores serem vistos como pessoas que analisam e atacam os problemas, ao contrário de muitos académicos que são vistos como pessoas que se envolvem com os problemas, o que levou muitas empresas a “comprar” as ideias propostas.

A segunda ordem está relacionada com o clima de tensão económica vigente na

altura em que as propostas foram feitas: em alturas de crise todas as propostas de alteração do *modus operandi* são sempre bem acolhidas, ou pelo menos são sempre melhor acolhidas do que em tempos áureos devido à necessidade imperiosa de sobreviver.

A terceira, e provavelmente a mais importante, esteve relacionada com o facto das propostas de Peters e Waterman (1982) terem representado uma mudança importante no quadro técnico da gestão aplicado na altura. Assim, as propostas de Peters e Waterman representaram o abraçar de uma abordagem centrada nas pessoas, em detrimento de uma abordagem gestonária baseada em modelos racionais e mecanicistas. Conjugando os três tipos de razões, o conjunto de atributos fazia sentido.

O grande problema dos postulados sobre a excelência empresarial de Peters e Waterman (1982) é que algumas das empresas excelentes não só entraram em dificuldade como abriram fâlcia ou desapareceram. Tal facto levou a que alguns dos seus detractores atacassem o seu estudo: enquanto que Carrol (1983) afirma que variáveis como a tecnologia, as finanças e os recursos materiais não foram considerados, Major (1997) defende que a satisfação dos investidores não foi avaliada, o que daria uma perspectiva bem diferente da excelência.

Crainer e Dearlove (2002) vão mais longe ao afirmar que quando comparando o desempenho económico/financeiro das empresas “excelentes” com o conjunto de empresas “não excelentes” cotadas em bolsa, nos cinco anos posteriores à aplicação do estudo, as “não excelentes” superaram a cotação média em 12% enquanto que as “excelentes” apenas superaram a cotação média em 1%. Afinal, não valia a pena ser “excelente”.

A selecção das empresas de Peters e Waterman (1982) teve como características principais, aparte de serem inovadoras, o facto de superarem a média do sector em pelo menos quatro dos seguintes índices: crescimento dos activos, crescimento das remessas próprias, rentabilidade média do capital total, rentabilidade média do capital próprio e o rendimento médio sobre as vendas. De acordo com os critérios de selecção mencionados, Hitt e Ireland (1987) defendem que o que está a ser avaliado é um rendimento económico num determinado período e não tanto uma excelência empresarial. Dentro desta perspectiva o que Peters e Waterman (1982) avaliaram foi a criação de valor num determinado período de tempo.

Uma outra crítica digna de nota está relacionada com os sectores avaliados (Peters e Waterman, 1982): as empresas estudadas deviam ter volumes de vendas superiores a mil milhões de dólares e não podiam ser *holdings* ou grandes conglomerados. Assim, Diez e Redondo (1996) põem o dedo na ferida ao dizer que grande parte do sector produtivo americano não foi avaliado. Uma outra limitação do estudo é que este foi baseado em empresas americanas, deixando de lado outras empresas estrangeiras. Assim, a generalização de resultados sobre a excelência empresarial não é apropriada.

No seu livro “*Passion for Excellence*” Peters e Austin (1984) fazem finca-pé nos métodos e objectivos dos líderes que sabem marcar a diferença e defendem que os três factores essenciais que determinam a competitividade das empresas são a qualidade do serviço, a inovação permanente e a criatividade dos empregados. Peters e Austin (1984) defendem que há quatro variáveis fundamentais nas empresas excelentes: a orientação para os clientes, a inovação permanente, a liderança em todos os níveis da empresa e a relevância da motivação dos recursos humanos. A grande diferença relativamente ao estudo anterior é a sua orientação para os aspectos mais *soft* da gestão: a liderança e a motivação dos colaboradores da empresa, que funcionam numa perspectiva simbiótica e se complementam mutuamente.

Aparentemente numa tentativa de auto-penitência, Peters (1987) no seu livro “*Thriving on Chaos*” viria a afirmar que a excelência não é mais do que uma utopia e que só nos indica o caminho a seguir, não podendo ser vista como uma meta a atingir. A contradição com o estudo anterior (Peters e Waterman, 1982), no qual descreviam os atributos para o êxito, é tão grande que defende que não existem empresas excelentes dado que a inovação tecnológica encetada pelas telecomunicações e pelas tecnologias da informação fazem com

que o meio envolvente esteja em ampla mutação. A sua reflexão é tão profunda que afirma que num mundo em mutação constante, aspirar a manter a excelência pode levar a empresa ao desastre (Peters, 1987).

Peters (1987) afirma que só terão êxito as empresas em readaptação constante face ao meio envolvente que acrescentem valor acrescentado aos seus produtos/serviços. Propõe 45 prescrições e divide-as em 5 grandes secções, a saber:

- A criação de uma máxima sensibilidade aos clientes;
- A inovação organizacional contínua;
- A melhoria da flexibilidade organizacional através da envolvência e participação do pessoal;
- Uma forte liderança que permita mudanças contínuas e
- A criação de sistemas eficazes que permitam monitorar a mudança.

Há dois autores que acabam por, tacitamente, dar uma nova vida aos postulados da excelência empresarial. Um deles é Drucker (1986) ao afirmar que a direcção da empresa deve orientar a sua actuação tendo como base as necessidades, os valores e as realidades dos clientes/utilizadores pelo que a organização deve estar preparada para mudar constantemente. O outro é Pfeffer (1994) que defende que o importante não é ter uma estratégia, mas sim a capacidade efectiva de a implementar e de a mudar quando necessário. Assim, dá ênfase às abordagens qualitativas sobre o êxito e a excelência empresarial como caminho a atingir, e não tanto como meta.

Os trabalhos de Peters sobre a excelência empresarial tiveram, na altura, uma mensagem de impacto profundo: a qualidade das pessoas é tão importante como a qualidade dos números. De notar que no final da década de setenta a América corporativa era tecnocrata e profundamente baseada em planeamentos rígidos, em estudos quantitativos de mercado, em números, em economias de escala, em hierarquias, em políticas e procedimentos explicitamente transmitidas. O taylorismo puro e duro e a gestão científica estavam presentes em todo o seu esplendor. Os trabalhos de Peters vieram dar uma nova vida à versão *soft* da gestão e às abordagens qualitativas: Mayo, Maslow e McGregor, e as suas propostas por uma gestão mais humana, que incluíam a motivação e a liderança, passaram a ser considerados elementos que contribuiriam para a gestão moderna das organizações. Conceitos como os de visão, missão e empreendedorismo, que eram até então ignorados passaram a ser ouvidos pela nova elite corporativa.

As abordagens sócio-técnicas, que consideram a empresa como um sistema aberto e que defendem que o enriquecimento das tarefas e que a implicação dos actores são aspectos importantes na definição do ambiente organizacional, tiveram uma contribuição não desprezível com os postulados de Peter. A escola sociológica que considera a interacção dos grupos e a aprendizagem organizacional como elementos preponderantes da gestão estratégica teve, igualmente, um impulso ímpar.

Os trabalhos de Peters sobre a excelência empresarial tiveram a vantagem de representar um ponto de inflexão no estudo do lado humano da gestão tendo dado espaço às abordagens humanas, sócio-técnicas e sociológicas e questionando as abordagens clássicas e mecanicistas da gestão. Pode-se, pois, considerar-se que o legado de Peters, embora muito criticado, teve o condão de ser um integrador de abordagens, o que abriu as portas à gestão tal e qual hoje a conhecemos.

3. FACTORES CHAVE DE XITO

Variados autores têm proposto definições de excelência empresarial, partindo sempre do

trabalho original de Peters e Waterman (1982) e baseando-se nas suas virtudes e fragilidades.

Viedma (1992) baseado em 11 características estratégicas propõe seis super-princípios para a excelência empresarial:

1. O exterior como principal fonte de negócio;
2. Perspectivar o futuro com base nas situações pré-existentes;
3. Aproveitar as capacidades e competências internas;
4. Integrar e motivar as pessoas;
5. Fomentar o espírito empreendedor e
6. Criar um sistema de valores de ordem superior.

Para Viedma (1992), embora estes atributos sejam importantes, o essencial na consecução da excelência empresarial é a liderança que é vista pela organização como a referência básica do desempenho.

Uma visão estruturalista é igualmente seguida por Hernández (1997) que apresenta a excelência empresarial como o resultado de oito princípios estratégicos e cinco de índole cultural, a saber:

- Visão a longo prazo;
- Preocupação pela internacionalização;
- Visão estratégica corporativa e cooperativa;
- Orientação para a inovação, em sentido amplo;
- Cuidado com a imagem da empresa;
- Relacionamento simbiótico com o cliente;
- A integração dos mercados;
- Gestão da informação e comunicação como recurso estratégico;
- Adequada liderança e preocupação com as pessoas;
- Estruturas simples com poucos níveis hierárquicos;
- Orientação para a acção, procurando eliminar as burocracias;
- Integração cultural por intermédio das pessoas;
- Carácter familiar no relacionamento;

Neste estudo empírico feito a empresas portuguesas e espanholas, Hernández (1997) acaba por apresentar uma síntese dos diversos princípios da excelência empresarial em que aparte de mencionar o cliente, a inovação e as pessoas, menciona, pela primeira vez e explicitamente, a estratégia como elemento fulcral da excelência empresarial.

Os parâmetros apontados para as empresas excelentes têm evoluído ao longo do tempo. Os principais parâmetros apontados pelos trabalhos de Peters estão apresentados na tabela 1. Dado que estes se baseiam em empresas americanas, uma visão internacional e complementar é apresentada na tabela 2.

Tabela 1 - Factores de êxito na excelência empresarial de acordo com trabalhos de Peters.

Peters e Waterman (1982)	Peters e Austin (1984)	Peters (1987)
<ul style="list-style-type: none"> • nfase na Acção • Proximidade ao Cliente • Autonomia e Empreendedorismo • Produtividade através das Pessoas • Sistema de Valores Actuante • Manter-se no Negócio Base • Estruturas Simples com <i>Staff</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Especial Atenção aos Clientes • Forte Liderança em Todos os Níveis da Organização • Inovação Constante • Relevância do Factor Humano (Estímulo e Motivação) 	<ul style="list-style-type: none"> • Máxima Atenção aos Clientes • Inovação Organizacional • Flexibilidade por Intermédio da Envolvência e Participação do Pessoal • Forte Liderança • Sistema de Controlo Eficaz, que Permita Monitorar a Mudança
Reduzido		

- Direcção Simultaneamente Apertada e Flexível

Da análise da tabela 2 vê-se que há algumas diferenças claras entre os diferentes estudos. Enquanto que o estudo das empresas espanholas (Viedma, 1992) não difere muito do das empresas inglesas (Goldsmith e Clutterback, 1985), o das empresas japonesas (Abegglen e Stalk, 1986) e a versão inglesa dos anos noventa (Goldsmith e Clutterback, 1997) têm uma componente estratégica mais vinculada. Uma explicação para as diferenças encontradas pode ter como base as diferenças de índole temporal, que são claras no caso do estudo inglês.

Uma visão comum entre todos estes estudos salta à vista: as pessoas e a cultura da empresa, como componentes *soft* da gestão, estão presentes em todos estes estudos. A questão estratégica e as políticas de gestão, representando a parte *hard*, também são uma constante em todos eles. Finalmente, uma liderança forte é necessária para gerar uma adequada complementaridade entre a parte *soft* e *hard*. De notar que as estratégias e as políticas de gestão dependem de uma realidade cultural e humana forte para, em harmonia, serem utilizadas de uma forma simbiótica.

Uma visão radical e sistémica da excelência empresarial é apresentada por Dahlgaard e Dahlgaard (1999) que apresentam um conceito baseado em 6Ps. Para Dahlgaard e Dahlgaard (1999) ser excelente representa ter na empresa (1) um conjunto de Pessoas excelentes que se relacionam e estabelecem (2) Parcerias (com os fornecedores, clientes e outras empresas) excelentes de forma a (3) Produzir produtos excelentes por intermédio de (4) Processos produtivos excelentes capazes de gerar (5) excelentes ganhos (*Profit*) para os accionistas e (6) retribuições (*Pension*) excelentes para os empregados.

Viedma (1992)	Goldsmith e Clutterback (1985)	Goldsmith e Clutterback (1997)	Abegglen, J. e Stalk, G. (1986)
<ul style="list-style-type: none"> • Visão a longo prazo; • Marketing baseado em produtos e serviços conhecidos e no relacionamento simbiótico com o cliente; • Visão estratégica baseada nas competências da empresa e na acção; • Orientação para a inovação, em sentido amplo; • Cuidado com a imagem da empresa; • Ágil sistema de informação e de comunicação; • Adequada liderança e preocupação com as pessoas; • Estruturas simples com poucos níveis hierárquicos; • Integração cultural por intermédio das pessoas; • Carácter familiar no relacionamento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderança; • Autonomia e descentralização; • Controlo; • Motivação dos recursos humanos; • Forte orientação de marketing; • Concentração do negócio em actividades básicas; • Inovação; • Integridade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Missão explícita e envolvente; • Sentimento de urgência estratégica; • Evolução acelerada; • Fortes valores orientadores; • Focalização no cliente; • <i>Tough but fun</i>; • Liderança baseada em valores; • Forte integridade; • Sucessão contínua (<i>seamless</i>). 	<ul style="list-style-type: none"> • Obsessão pelo crescimento; • Preocupação com os concorrentes; • Criação de vantagens competitivas; • Políticas financeiras e de pessoal consistentes.

Tabela 2 - Factores de êxito na excelência empresarial de acordo com trabalhos internacionais.

Face à evolução dos trabalhos de Peters poder-se-á definir excelência empresarial ou será melhor falar-se de excelência como filosofia do *modus operandi* da empresa? Face à volatilidade do termo excelência empresarial pode dizer-se que há uma necessidade de equilibrar vários processos paralelos: (1) o da formulação e implementação de uma estratégia que permita a adaptação ao meio envolvente; (2) o de uma inovação constante face às exigências do mercado; (3) o da necessidade de gerir a cadeia de valor onde a empresa está inserida, incluindo no processo de gestão os clientes, os fornecedores e todos os empregados; e (4) o da transmissão da paixão pela empresa a todos os funcionários. Claramente, nesta situação o que se pretende é otimizar o funcionamento da empresa face aos objectivos organizacionais de forma a que tanto a organização como o indivíduo obtenham resultados adequados num relacionamento simbiótico. A empresa excelente é, pois, aquela que está em mudança contínua face às contingências dos mercados; é aquela em que a eficácia dos seus funcionários procura dar resposta à competitividade crescente do meio envolvente através de uma política motivacional e participativa (intra e inter-empresarial) de forma a alcançar o êxito.

De forma dinâmica pode defender-se que a excelência empresarial é um estado ideal onde a empresa interage com o seu meio envolvente na adopção de novos horizontes e metas, na utilização de meios, recursos e de procedimentos de forma a alcançar uma maior qualidade e perfeição empresarial; é uma interacção entre a qualidade humana, a qualidade do produto, o processo operativo e a meta cliente-mercado, tudo isto enformado por um líder comprometido com a mudança e com colaboradores na disposição de participar nela.

4. MODELOS DE AVALIAÇÃO DA QUALIDADE E DA EXCELÊNCIA

Os modelos tradicionais da excelência empresarial tinham sempre como princípio orientador a satisfação do cliente, o que não é estranho tendo em consideração o aparecimento, por um lado, de clientes cada vez mais exigentes e selectivos e, por outro lado, o aparecimento das empresas japonesas com estratégias bem sucedidas de melhoria contínua.

O aparecimento da gestão da qualidade e da melhoria contínua como abordagens estratégicas é hoje vista como uma fonte de desenvolvimento pessoal e profissional daqueles que integram as organizações e que dão ênfase à importância das atitudes, da motivação, das relações humanas, da produtividade e da satisfação do cliente.

A orientação para a qualidade, no entanto, não é nova. Deming (1982) defendeu o estabelecimento de 14 medidas de forma a melhorar a qualidade das empresas industriais. Ele defendia que, de forma a melhorar a produtividade, a qualidade era a aplicação de princípios e técnicas estatísticas ao longo de todas as etapas da produção.

Ishikawa (1984, 1986) vai ao encontro das questões fundamentais da excelência empresarial ao destacar que o estilo de gestão das empresas japonesas e as suas diferenças culturais relativamente às empresas americanas permitiram o sucesso empresarial japonês, nomeadamente pela possibilidade de trabalho em equipa, pela envolvimento dos trabalhadores nos círculos da qualidade. Juran e Gyron (1985) também contribuíram para a excelência empresarial ao defenderem que a qualidade consiste no processo de melhoria contínua que envolve o planeamento, o controlo e a melhoria da qualidade. Mizuno (1988) e Scherkenbach (1986) no seu pensamento sobre a gestão da qualidade apresentam vários princípios que os colocam no cerne do pensamento da excelência empresarial:

- A aprendizagem individual e organizacional como forma de orientação interactiva para o cliente.

- A qualidade como tema horizontal na organização.
- A melhoria da qualidade como vantagem competitiva.
- A qualidade como responsabilidade de todos.
- A prevenção na fonte como principal ferramenta da melhoria contínua.
- O treino e as metodologias de resolução de problemas como motores da melhoria contínua da qualidade.
- A integração da qualidade no sistema de gestão da empresa, com objectivos, planos e acções.
- A concentração na cooperação inter-funcional.

Como se vê, as abordagens da qualidade têm um amplo impacto tanto a nível organizacional como a nível de estrutura: nas primeiras porque a qualidade depende do colectivo da organização, nas segundas porque a qualidade centra-se nas actividades de gestão e planeamento e não nas de controlo e inspecção.

Lascelles e Dale (1993) defendem que os princípios da qualidade total incluem a exemplaridade da direcção, a preocupação com a melhoria contínua, o envolvimento de todos os colaboradores, a inclusão de valores organizacionais que leve à melhoria contínua, a avaliação e o planeamento da qualidade, a incorporação do ponto de vista do cliente (interno e externo) e a rápida circulação da informação. Nesse sentido, a aprendizagem organizacional é necessária para fazer mover a empresa de um paradigma empresarial ao seguinte (Moreira, 1999).

Ao analisar os princípios da qualidade total, pode concluir-se que estão muito próximos dos princípios da excelência empresarial. Assim, não é estranho que tenham sido apresentados dois modelos o EFQM e o MBNQA que procuram integrar os princípios da qualidade total como modelos de excelência empresarial.

O modelo EFQM-*European Model for Business Excellence* criado pela *European Foundation for Quality Management* é um modelo de gestão empresarial não normativo nem prescritivo cujo conceito básico é a auto-avaliação e o auto-diagnóstico. Tem como objectivo principal ajudar as empresas europeias a participar em actividades de melhoria contínua na satisfação dos seus clientes e empregados e na consecução dos seus resultados, de forma a atingirem a excelência.

O modelo EFQM, que se apresenta na figura 1, pretende criar um mecanismo de reconhecimento para aquelas empresas que se destacam pelos seus esforços para alcançar a excelência. Assim, pode dizer-se que o modelo europeu se baseia na satisfação dos clientes e dos colaboradores de uma organização, bem como no impacto positivo dessa organização na sociedade, por intermédio da adequada utilização de recursos, políticas e estratégias na procura da excelência dos seus resultados.

O MBNQA-*Malcom Baldrige National Quality Award* nasceu inspirado na trajectória japonesa e assenta na satisfação dos clientes e na obtenção de resultados económico-financeiros por intermédio de uma liderança eficaz, debruçada sobre a gestão e desenvolvimento dos recursos humanos e sobre o processo de gestão da qualidade.

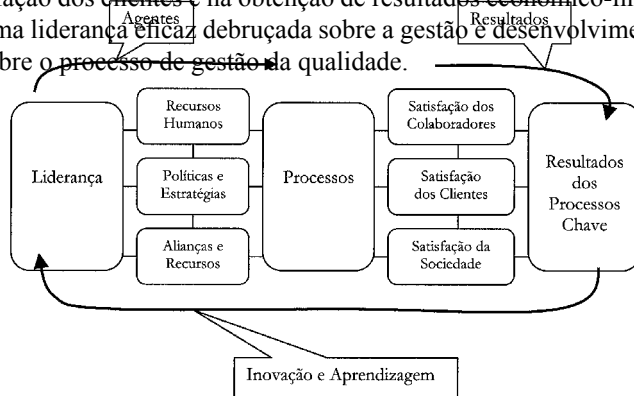


Figura 1 - O Modelo EFQM

Os dois modelos têm como meta sensibilizar as respectivas regiões para a importância da qualidade como mecanismo de gestão através da avaliação das diferentes práticas organizacionais, de forma a premiar as empresas que se distinguem. Estes modelos acabam por representar uma ferramenta de gestão que ajuda as empresas a focalizarem-se em critérios analíticos na sua auto-avaliação.

De notar que estes dois modelos têm como objectivo avaliar as diferentes práticas organizacionais de forma a poder atribuir um prémio às melhores empresas. Relativamente aos modelos, Schaffer e Thomson (1992) abordam as questões dos pesos e dos critérios de avaliação considerando-os inflexíveis e relativamente arbitrários dado que não tomam em consideração as diferenças inter-sectoriais, nem o tipo e a dinâmica da empresa. Assim, embora sejam considerados como modelos estruturantes com o objectivo de premiar empresas que se distingam pela sua excelência empresarial, não deixam de ser modelos rígidos cuja aplicabilidade a todas as empresas é discutível.

Igualmente importante é a perspectiva dinâmica do modelo EFQM (EFQM, 1999) que tem vindo a evoluir apresentando diferentes versões que tomam em consideração as necessidades de aprendizagem e da excelência organizacional.

Algumas grandes empresas multinacionais têm desenvolvido sistemas de gestão da avaliação de fornecedores que incluem a acreditação por intermédio de um sistema de gestão da qualidade. Por exemplo, a Ford procura certificar os seus fornecedores pela norma QS 9000, a Mercedes pela norma MBTA, a PSA pela norma EAQF. Outras empresas têm procurado avaliar os seus fornecedores tirando proveito das normas de qualidade ISO, dando ênfase à avaliação de um sistema de gestão da qualidade.

Se a variedade de situações, a nível organizacional e a nível sectorial, faz um apelo tácito a diferentes modelos, o aparecimento de uma numerosa oferta de modelos não porá em causa a objectividade da excelência empresarial?

Independentemente das diversas perspectivas sobre a excelência empresarial, é necessário ter em consideração as diversas limitações dos diversos estudos, propostos nesta secção como na secção anterior, tanto a nível organizacional como individual e social. Aubert e Gaulejac (1992) referem que, aparte de algumas empresas excelentes terem passado posteriormente por grandes dificuldades, grande parte dos estudos sobre a excelência são estudos onde a organização do trabalho é de crucial importância. Assim, as empresas excelentes eram aquelas que tinham conseguido que o relacionamento funcionário-instituição passasse de uma situação de dador-dador, típico das organizações tradicionais, para uma situação de ganhador-ganhador, típico das organizações excelentes, i.e., os colaboradores tinham sido estimulados a aderir a estímulos desafiadores.

Aubert e Gaulejac (1992) argumentam que, dentro de um marco psicológico estável, os colaboradores, embora em situação de *stress* e ansiedade relativamente elevados, continuavam num jogo ganhador-ganhador, que os autores chamam de obediência intrínseca, por se sentirem ligados a uma empresa excelente. Em situações de mudança, sobretudo aquando da quebra do contrato psicológico funcionário-instituição, todo o sistema motivacional que alicerçava as empresas excelentes ruía e o resultado era, tal como em qualquer outra empresa, a retoma do relacionamento dador-dador de uma típica organização tradicional, enformado de um grande sentimento de desilusão.

A problemática da excelência também é abordada por Heller (1997) ao argumentar que algumas mudanças estratégicas que não têm em conta o alicerce organizacional acabam por penalizar toda a organização. Como exemplos de efeitos negativos apresentam casos de reestruturação empresarial, fusões e *downsizings* cujas principais consequências foram sentidas pelos colaboradores, sobretudo a nível de perda de emprego e aumento da

insegurança no emprego.

A nível menos estrutural Miller e Vaughan (2001) defendem que a dinâmica da excelência é posta em causa por soluções rápidas, propostas por consultores e investigadores, continuamente apresentadas sem uma análise pré e pós-implementação, o que orienta as empresas para soluções de curto prazo.

Uma perspectiva sistémica que aborde a excelência empresarial e que inclua os diferentes actores é necessária; afinal os empresários e os gestores procuram resultados a curto prazo e são avaliados anualmente, os consultores e investigadores propõem metodologias de acordo com as necessidades das empresas e os colaboradores procuram estabilidade do emprego.

Os modelos de excelência empresarial baseados na qualidade dão exemplo disso: pretendem ser modelos internalizados a nível organizacional cujo objectivo é guiar as empresas na consecução dos objectivos pretendidos. A qualidade pode então ser considerada como o alicerce de uma empresa excelente.

Vários problemas devem, no entanto, ser explicitados:

1. Até que ponto não há organizações a concorrer pela quota de mercado dos prémios de excelência/qualidade (ISO; EFQM; PME Excelência, QS 9000, etc.)?
2. Como mencionado por Heller (1997), até que ponto as necessidades de curto prazo levam as empresas a tomar decisões e a implementar soluções que não se adequem às suas necessidades de longo prazo?
3. Como referido por Moreira (2001), não estarão alguns clientes a transferir para os seus fornecedores a responsabilidade da certificação sem se preocuparem com as diferentes normas e modelos, criando assim condições para que os fornecedores desconfiem desse conjunto amplo de normas?
4. Até que ponto a problemática da “receita milagrosa” de curto prazo, de acenar com a bandeira da qualidade-norma, face à melhoria contínua, inovação e estratégia, põe em causa a credibilidade da qualidade como política empresarial de excelência (Moreira, 2001)?

Claramente, vê-se que o universalismo das soluções é um problema não só para as consultoras e investigadores, mas também para os gestores nas suas decisões sobre que modelos implementar.

Como apresentado na figura 1, o modelo europeu pode considerar-se bastante próximo do modelo da excelência empresarial dado que incorpora os elementos fulcrais debatidos na secção anterior. Há, no entanto, um comentário que deve ser considerado (Russel, 1999): é imperativo que se estabeleçam mecanismos de *feed-back/feed-forward* que permitam o relacionamento entre o estabelecimento dos resultados a alcançar e dos resultados alcançados, de forma a transmitir-lhe uma maior dinâmica e a aproximá-lo da realidade empresarial.

Um aspecto importante que tem sido muito pouco debatido é o aspecto intra-empresarial dos modelos apresentados nesta secção. A questão do relacionamento, sobretudo a montante, parece relegado para segundo plano porque a cadeia de valor não é tida em conta. Assim, poderá uma empresa excelente esquecer que faz parte da cadeia de valor e que tem de gerir o nível de incorporação de matérias primas e componentes, da qualidade, de informação e de conhecimento, numa perspectiva tão excelente como o faz a nível intra-empresa?

5. DESAFIOS FUTUROS E TEMAS PARA INVESTIGAÇÃO

A excelência empresarial está longe de ser um tema pacífico e/ou encerrado (Hermel e Ramis-Pujol, 2003). A sua evolução tem sido contínua e tem variado de acordo com todos

os actores envolvidos na arena empresarial (Capon *et al.*, 1991).

Após vinte anos da apresentação do tema pode concluir-se que o contributo de Peters e de Waterman para a gestão empresarial é profundo, sobretudo pelo contributo prestado às abordagens qualitativas e às suas propostas mais humanas, sócio-técnicas e sociológicas em detrimento das abordagens quantitativas da gestão científica, muito em voga na altura.

O conceito de excelência empresarial tem evoluído ao longo de tempo. Os próprios autores que originalmente apresentaram as suas propostas sobre o tema conseguiram fazer uma auto-crítica e apresentaram correcções sucessivas. Com a evolução do tempo, da tecnologia, da concorrência e da globalização, a excelência empresarial passou a ser um estado ideal onde a empresa interage com o meio envolvente no intuito de alcançar uma maior qualidade e perfeição empresarial. Nesse sentido, pode afigurar-se como de elevado espírito orientador a nível filosófico, mas como utópico em que o universalismo dos modelos para a avaliar são limitados.

Tem havido uma mudança na forma como tanto gestores como académicos e consultores têm abordado a problemática da excelência empresarial. A perspectiva da qualidade tem ganho múltiplos adeptos devido, sobretudo, a três características fundamentais: a sua ênfase na implementação, a sua perspectiva baseada nas competências da empresa e a sua capacidade de promover a aprendizagem organizacional.

A ênfase na implementação não tem sido abordada pelos estudos sobre a excelência empresarial e é a adequada implementação que tem dado vida aos diversos modelos da qualidade que dependem sobretudo de uma abordagem processual importante. Tendo em consideração esta gestão do processo, a universalidade dos modelos é uma questão pouco importante, sendo fulcral uma abordagem pela qualidade total (Dean e Bowen, 1994) na qual, como se apresentou nas secções anteriores, as pessoas, a cultura, a estratégia e as políticas de gestão fazem parte integrante da excelência empresarial, independentemente do modelo, da empresa ou do sector de actividade. Claramente, esta ênfase na implementação põe em evidência o estado ideal de interacção constante empresa/meio envolvente, onde não existe uma escolha mas um constante equilíbrio ao longo das opções tomadas.

A excelência empresarial, na sua perspectiva estratégica, procura lidar com a mudança do meio envolvente tirando partido das componentes *soft* e *hard* previamente explicitadas nas secções anteriores. Igualmente, os resultados obtidos pelas empresas devem-se à geração ou desenvolvimento de competências internas como consequência do envolvimento da empresa na procura da excelência. Assim, pode considerar-se que a sustentabilidade da vantagem competitiva da empresa corresponde à perspectiva baseada nas competências da empresa (Wernelfelt, 1984; Prahalad e Hamel, 1990) e não à perspectiva baseada na estrutura da indústria (Mason, 1939; Porter, 1980).

A capacidade de promover a aprendizagem organizacional está relacionada com as duas anteriores dado que aquela está relacionada com a competência dos indivíduos em responder de forma diferente e progressivamente melhor a diversos estímulos externos tendo em consideração que a qualidade, como processo de gestão, está orientada para uma aprendizagem organizacional contínua e que a gestão pela qualidade total pode ser entendida como uma medida estratégica que focaliza a sua acção na gestão de uma organização cujo objectivo é fornecer aos clientes produtos/serviços que os satisfaçam por intermédio da mobilização de indivíduos adequadamente liderados. Então, só poderão ser excelentes aquelas empresas capazes de, continuamente, se adaptarem aos desafios constantes do meio envolvente. As empresas excelentes, nesta perspectiva, terão de, necessariamente, recorrer a, e tirar partido de, uma aprendizagem organizacional contínua e envolver os diferentes actores ao longo da cadeia de valor.

Uma questão pouco debatida sobre a excelência empresarial é o próprio modelo de avaliação. Se se tiver em conta que os trabalhos de Peters foram realizados na sociedade industrial e que os modelos de avaliação da excelência baseados na qualidade explicitam a

gestão do processo, uma questão é pertinente: estando a sociedade em geral a caminho da sociedade do conhecimento, qual a aplicabilidade e o valor acrescentado dos modelos que não tomam em consideração a informação e o conhecimento?

A proposta de novos modelos para avaliar a excelência empresarial seria de fácil operacionalização. A questão mais difícil seria, como sempre, a complexidade e a justificação das variáveis a incluir nesse modelo. Antes de apresentar um modelo é necessário apresentar, tanto qualitativa como quantitativamente, as diferenças de comportamento das empresas com os modelos actuais. Nesse sentido, fará sentido primeiro verificar a diferença entre as empresas públicas e privadas, bem como entre as empresas industriais, de comércio e de serviços. Igualmente, seria interessante testar se existem algumas diferenças entre as unidades estratégicas das grandes empresas. Dada a realidade portuguesa, as duas primeiras têm bastante mais interesse imediato do que a terceira.

Tendo em consideração as abordagens apresentadas pretende efectuar-se uma investigação empírica às empresas certificadas pela norma ISO 9000 e ver quais as diferenças de comportamentos e de desempenho entre as públicas e as privadas. Para avaliar as diferenças entre as empresas industriais, de comércio e de serviços utilizar-se-á o modelo seguido pelo prémio PME Excelência de forma a averiguar quais as variáveis mais importantes do modelo e qual a importância do relacionamento entre elas. Em ambos os casos será necessário incorporar variáveis que permitam aferir até que ponto as empresas excelentes fazem parte da sociedade do conhecimento.

BIBLIOGRAFIA

- ABEGGLEN, J., & STALK, G. (1986). *Kaisha: The Japanese Corporation*, New York: Basic Books.
- AUBERT, N., & GAULEJAC, D. (1992). *Le Coût de l'Excellence*, Paris: Ed. de Seuil.
- CAPON, N., FARLEY, J., HULBERT, J., & LEI, D. (1991). In Search of Excellence Ten Years Later: Strategy and Organisation Do Matter. *Management Decision*, Vol. 29, pp.12-21.
- CARROLL, D. (1983). A Disappointing Search of Excellence. *Harvard Business Review*. November-December, pp. 78-88.
- CRAINER, S., & DEARLOVE, D. (2002). Excellence Revisited. *Business Strategy Review*. Vol. 13 (1), pp.13-19.
- DAHLGAARD, J., & DAHLGAARD, S. (1999). Integrating Business Excellence and Innovation Management: Developing a Culture for Innovation, Creativity and Learning. *Total Quality Management*. Vol. 10, pp. 465-472.
- DEAN, J., & BOWEN, D. (1994). Management Theory and Total Quality: Improving Research and Practice through Theory Development. *Academy of Management Review*. Vol. 19(3), pp. 392-418.
- DEMING, W. E. (1982). *Quality, Productivity and Competitive Position*. Cambridge, MA: MIT.
- DÍEZ DE CASTRO, J., & REDONDO LÓPEZ, C. (1996). *Administración de Empresas*, Madrid : Pirámide.
- DRUCKER, P. (1986). *Inovação e Gestão*. Lisboa: Editorial Presença.
- EFQM (1999). *Changes in the New EFQM Model*. Bruxelas: EFQM.
- GOLDSMITH, W., & CLUTTERBACK, D. (1985). *The Winning Streak*. London: Texere Publishing.
- GOLDSMITH, W., & CLUTTERBACK, D. (1997). *The Winning Streak MarkII: How the World's Most Successful Companies Stay on Top Through Today's Turbulent Times*. London: Texere Publishing.
- HELLER, R. (1997). *In Search of European Excellence*. London: Harper Collins Business.
- HERMEL, P., & RAMIS-PUJOL, J. (2003). An Evolution of Excellence: Some Main Trends. *The TQM Magazine*. Vol. 15(4), pp.230-243.

- HERNÁNDEZ, R. H. (1997). *Conquistando la Excelencia*. Fondo de Educación y Promoción de la Caja Rural de Extremadura.
- HITT, M., & IRELAND, R. (1987). Peters e Waterman Revisited: The Unended Question for Excellence. *Academy of Management Executive*. May, pp. 91-98.
- ISHIKAWA, K. (1984). *Quality Control Circles at Work Cases from Japan's Manufacturing and Service Sectors*. Tokio: Asian Productivity Organization.
- ISHIKAWA, K. (1986). *Guide to Quality Control*. Tokio: Asian Productivity Organization.
- JURAN, J. M., & GYRMA, F. M. (1985). *Quality Planning and Analysis: From Product Development through Use*. New Delhi: Tata McGraw-Hill.
- LASCELLES, D., & DALE, B. (1993). *The Road to Quality*, Bedford: Information for Success Ltd..
- MAJOR, M. (1997). A Performance Organizacional: Modelos Teóricos. *Revista Portuguesa de Gestão*. Vol. II, pp.81-98.
- MASON, E. (1939). Price and Production Policies of Large-Scale Enterprise. *American Economic Review*. Vol. 29, pp. 61-74.
- MILLER, T., & VAUGHAN, B. (2001). Messages from the Management Past: Classic Writers and Contemporary Problems. *SAM Advanced Management Journal*. Winter, pp.4-11.
- MIZUNO, S. (1988). *Company-wide Quality Control*, Hong Kong: Asian Productivity Center.
- MOREIRA, A. (1999). Os Paradigmas da Qualidade e suas Consequências na Aprendizagem Organizacional. *Qualiatria*. Vol. 42, pp. 12-15.
- MOREIRA, A. C. (2000). *Technology Accumulation in Small and Medium-sized Firms in their Relationship with Multinational Firms in Portugal*. Unpublished doctoral dissertation, UMIST, Manchester.
- PETERS, T. (1987). *Thriving on Chaos: Handbook for Management Revolution*. New York: Alfred Knopf.
- PETERS, T., & AUSTIN, N. (1984). *Passion for Excellence: The Leadership Difference*, New York: Profile Business.
- PETERS, T., & WATERMAN, R. (1982). *In Search of Excellence: Lessons From America's Best-run Companies*. New York: Random House.
- PFEFFER, J. (1994). *Competitive Advantage Trough People*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- PORTER, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- PRAHALAD, C. K., & HAMEL, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*. Vol. 68, pp. 79-81.
- RUSSEL, S. (1999). Business Excellence: From Outside In or Inside Out? *Total Quality Management*. Vol. 10(4), pp. 697-703.
- SCHAFFER, R. H., & THOMSON, H. A. (1992). Successful Change Programs Begin With Results. *Harvard Business Review*. Jan-Fev, pp. 7-23.
- SCHERKENBACH, W. (1986). *The Deming Route to Quality and Productivity*. Whashington DC: CEEP Press.
- VIEDMA, J. M. (1992). . Madrid: McGraw-Hill.
- WERNERFELT, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*. Vol. 5, pp. 171-180.