

*NUNO CONSTANTINO CARDOSO FILIPE*

***COMUNICAÇÃO INTERNA***  
***Vector estratégico para a***  
***QUALIDADE***

---

Um Ensaio sobre uma empresa do sector do  
Retailho

---

*Mestrado em Gestão da Qualidade*

ORIENTADOR:

*Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Isabel Mota Castro*

***UNIVERSIDADE ABERTA***  
***LISBOA***  
***2007***

## **Agradecimentos**

À Universidade Aberta.

À orientadora Professora Doutora Isabel Mota Castro que sempre demonstrou disponibilidade e um interesse genuíno para que este trabalho fosse uma realidade.

Aos professores do curso de Mestrado em Gestão da Qualidade pela forma como motivaram o despertar intelectual para a exploração das temáticas leccionadas.

Aos meus pais, Edite e Constantino, cujos esforços nunca foram poucos para me proporcionarem uma educação rigorosa e baseada em fortes valores morais.

Ao meu filho Duarte por quem e para quem tudo vale a pena.

À Fátima que sempre estimulou a concretização desta dissertação e que, em períodos em que estive mais ausente no desenvolvimento deste trabalho, sempre assumiu a gestão do lar demonstrando uma grande devoção ao seu papel de mãe.

Aos colaboradores do AKI que durante este trabalho sempre conseguiram associar um elevado nível de profissionalismo a um enorme entusiasmo, ingredientes estes determinantes para o sucesso do projecto analisado.

À minha família e amigos que constituem e sempre constituirão uma fonte de inspiração e confiança para todos os meus projectos pessoais e profissionais.

Aos meus colegas do curso de Mestrado em Gestão da Qualidade, em particular o meu grupo de trabalho, pelo espírito de partilha e orientação para os resultados de todos os seus elementos.

Ao Carlos Miranda que, para além de colega de Mestrado é um Amigo, para quem não existem dificuldades e cujo altruísmo natural fazem dele uma referência na aplicação de vincados valores humanos.

# Índice

<b>Agradecimentos</b>	1
<b>Índice</b>	2
<b>Índice de figuras e tabelas</b>	4
<b>Resumo</b>	5
<b>Abstract</b>	5
<b>Introdução</b>	7
<b>Objectivos</b>	7
<b>Metodologia</b>	8
<b>Estruturação do trabalho</b>	9

## **CAPÍTULO 1 – Sistematização do conceito “QUALIDADE”**

1.1.	Introdução	11
1.2.	O Conceito da QUALIDADE	11
1.3.	Atributos da QUALIDADE	16
1.4.	Evolução do conceito de QUALIDADE	17
1.5.	As empresas e a QUALIDADE	22
1.6.	A QUALIDADE na óptica da normalização	27
1.6.1.	O sistema português da QUALIDADE	27
1.6.2.	Normas para a gestão e garantia da QUALIDADE	30
1.6.3.	As normas ISO 9000:2000	32
1.7.	Os custos da QUALIDADE	35
1.8.	QUALIDADE nos serviços	37
1.9.	Gestão pela QUALIDADE total	39
1.9.1.	Modelos de Auto-Diagnóstico	42
1.10.	Conclusão	46

## **CAPÍTULO 2 – Sistematização do conceito “COMUNICAÇÃO”**

2.1.	Introdução	49
2.2.	As funções da COMUNICAÇÃO nas organizações	49
2.3.	A COMUNICAÇÃO e a teoria das organizações	51
2.4.	Modelos de COMUNICAÇÃO organizacional	54
2.5.	Tipos de COMUNICAÇÃO organizacional interna	56
2.6.	COMUNICAÇÃO organizacional – ferramenta de gestão	58
2.7.	A COMUNICAÇÃO organizacional e a informação	60
2.8.	COMUNICAÇÃO ao serviço da estratégia organizacional	61
2.9.	Impactos da liderança na COMUNICAÇÃO	62
2.10.	Impacto da COMUNICAÇÃO na cultura organizacional	64
2.11.	Projecto Empresa	66

## **CAPÍTULO 3 – Estudo de caso e processo de análise**

3.1.	Apresentação do AKI	73
3.2.	Estudo de caso	77
3.2.1.	Contexto geral	77
3.2.2.	Âmbito de estudo	78
3.2.3.	População e amostra	78
3.2.4.	Descrição do caso	79
3.3.	<b>Conclusões</b>	91
<b>4</b>	<b>Referências bibliográficas</b>	95
<b>5</b>	<b>Anexos</b>	100

# Índice de figuras e tabelas

## **CAPÍTULO 1 – Sistematização do conceito “QUALIDADE”**

Tabela 1: Definições de Qualidade	15
Figura 1: Cronograma de evolução do conceito de Qualidade	18
Tabela 2: Evolução da Qualidade	22
Figura 2: Sistema de gestão da qualidade baseada nos processos (ISO 9000:2000)	32
Figura 3: Fundações da TQM	40
Figura 4: Modelo do PEX – SPQ	45
Tabela 3: Resumo comparativo dos prémios Deming, Malcolm Baldrige e EQA	46

## **CAPÍTULO 2 – Sistematização do conceito “COMUNICAÇÃO”**

Tabela 4: A comunicação na teoria das organizações	53
Figura 5: Modelo conceptual de comunicação interna	58
Tabela 5: Vocação da empresa e sistema de valores	67
Tabela 6: Documentos do plano estratégico e do projecto empresa	68
Tabela 7: Projecto empresa: grandes temas e elementos estruturantes	70

## **CAPÍTULO 3 – Estudo de caso e processo de análise**

Figura 6: Evolução do número de colaboradores	73
Figura 7: Evolução do volume de negócios	73
Figura 8: Repartição por g�nero	74
Figura 9: Repartição por tipo de horário	74
Figura 10: Repartição por tipo de contrato	74
Figura 11: Organigrama AKI	75
Figura 12: Etapas do “Evolutio”	79
Figura 13: Logotipo “Evolutio”	81
Tabela 8: Conclusões da análise SWOT do AKI	85
Tabela 9: Conclusões referentes aos “Resultados”	86
Tabela 10: Conclusões referentes aos “Clientes”	86
Tabela 11: Conclusões referentes aos “Colaboradores”	87
Tabela 12: Conclusões referentes ao “Comércio”	87
Tabela 13: Evolução de vendas e produtividade	93

## Resumo

A comunicação constitui um meio de excelência para que as organizações conheçam e satisfaçam as expectativas dos seus clientes internos e externos. Só através do conhecimento das reais expectativas destes públicos é possível desenvolver processos participativos de melhoria contínua com vista à qualidade total.

Nesta dissertação procura-se facultar uma compreensão integrada do conceito de qualidade. Desde a sua definição, passando pelas várias fases da evolução da gestão da qualidade ao longo dos tempos, fazendo uma incursão pelos sistemas de normalização e terminando na gestão da qualidade total, pretende-se facultar conceitos e orientações sobre a forma como as organizações buscam a melhoria contínua e caminham na senda da excelência operacional.

Numa fase posterior sistematiza-se o conceito de comunicação organizacional numa perspectiva metodológica e associada às diferentes teorias das organizações. A comunicação interna assume um papel fulcral na boa gestão das organizações, não só através do seu contributo para a afirmação da cultura organizacional e veículo de gestão estratégica, como também como ferramenta de gestão que promove a partilha de informação, envolvimento e implicação de equipas e, por fim, na motivação dos colaboradores.

Posteriormente procura-se, através da descrição de um caso prático, demonstrar como a comunicação interna pode assumir um papel fundamental na implementação de processos de melhoria operacional e na implicação dos colaboradores nos objectivos estratégicos das organizações.

## Abstract

*Communication is a means of excellence to allow organizations to meet internal and external customer expectations. Only with the knowledge of the real expectations of these stakeholders it is possible to develop participative processes for continuous improvement aiming at total quality.*

*The purpose of this dissertation is to enhance an integrated understanding of the concept of quality. From its definition, through the different stages of evolution of quality management, referring the standardization systems and reaching total quality management, it is intended to provide concepts and orientations concerning the way organizations aim at reaching continuous improvement and move in the direction of operational excellence.*

*In a second stage the concept of organizational communication in a methodological perspective associated to different organization theories is systematized. Internal communication has a main role in good management of organizations, not only through its contribution to the implementation of organizational culture and as a vehicle to strategic management, but also as a management tool which enhances information*

*sharing and the involvement and implication of teams and, last but no least, the motivation of staff.*

*Finally, it is intended through the presentation of a case study, to show that internal communication may achieve a fundamental role in the implementation of operational process improvement and in the involvement of staff in the strategic objectives of the organization.*

## Introdução

Num período marcado por uma conjuntura caracterizada por uma grande velocidade na ocorrência de mudanças aos mais diversos níveis, mostra-se necessário que todos os organismos criem mecanismos de previsão e de gestão do imprevisto, de uma forma flexível e permanente.

Tal princípio manifesta-se nas empresas através de uma procura contínua de melhorar os seus processos de gestão e incrementar valor à sua actividade, por forma a contribuir para a satisfação global dos seus “stakeholders” (Clientes Internos, Clientes Externos, Accionistas e Sociedade) com os quais interage. Desta forma, sendo a satisfação destas quatro figuras o escopo essencial das organizações modernas é imperativo que estas dediquem especial atenção ao fenómeno comunicação. A sobrevivência e sucesso das organizações passa cada vez mais pelo investimento estratégico na comunicação como um factor dinâmico de um desenvolvimento sustentado e diferenciador. A comunicação constitui o meio fundamental para o alcance da excelência organizacional, não só através da partilha de uma visão comum como também através de uma implicação de todos os “stakeholders” na eficácia operativa das organizações.

As empresas, assim como outras organizações, são compostas por indivíduos que partilham o mesmo projecto. O que acontece é que a tomada de consciência dessa partilha, desse conjunto de relações que permitem, não só a existência da própria empresa, mas também a indispensabilidade da mesma, não acompanha factores como a evolução da sociedade, as mudanças operadas no espaço económico, o domínio das técnicas e a importância do factor humano na vida das empresas.

Para Ana Pereira, “se pensarmos no mundo empresarial como um universo, a empresa é um planeta que faz parte de um sistema solar onde existem outros planetas, que são as outras empresas. A empresa gira em torno de si própria e gira em sincronia com todas as outras empresas. Este sistema interplanetário tem de estar em sintonia perfeita e a comunicação não pode cessar, ou a harmonia acaba e é o caos.”<sup>1</sup>

## Objectivos

Como refere Adriana Marques (1996): “O desafio inerente à implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade em termos de comunicação é o de saber como transmitir uma mensagem coerente, sólida e abrangente, que implique o conjunto heterogéneo dos seus colaboradores.”, sendo esta uma questão a que esta dissertação tentará dar o contributo através da exposição de conceitos, metodologias, e ferramentas dispersas pelas mais vastas publicações e que podem ser auxiliares preciosos no complexo sistema de comunicação nas organizações.

---

<sup>1</sup> PEREIRA, Ana Isabel, "A Comunicação Global" in Revista Dirigir

A presente dissertação não pretende ser exaustiva, antes pelo contrário, pretende contribuir para uma maior sensibilização dos responsáveis pela gestão das empresas do sector de actividade em análise, para a importância da temática da comunicação organizacional.

Tentar-se-á, através de pesquisa teórica e da análise de um caso prático, verificar a importância dos processos formais de comunicação interna integrados como meio de optimização dos processos operacionais e resultados económicos da organização em análise, através de um processo de mobilização e implicação das equipas com os objectivos e estratégia da empresa. Pretende-se também provar que a mudança da cultura de empresa se consegue através de processos estruturados de comunicação interna, que envolvam os colaboradores na construção de um futuro comum. Em suma, não se pretende determinar a existência de relações causa-efeito mas apenas verificar se existem relações entre o factor comunicação e a melhoria operacional da empresa.

## **Metodologia**

A condução do trabalho que aqui se apresenta terá duas etapas distintas. A primeira etapa será constituída por uma pesquisa bibliográfica onde serão abordados de uma forma teórica os temas “qualidade” e “comunicação” com o objectivo de obter uma melhor compreensão dos conceitos críticos utilizados.

A etapa posterior irá ser constituída por uma pesquisa qualitativa tendo como método o estudo de caso. Com o propósito de fundamentar metodologicamente este estudo de caso, foi utilizada a estrutura de estudo de caso de Fleury (1997) sobre aprendizagem e inovação organizacional. Os estudos de caso apresentados por Fleury (1997) apresentam o facto, contextualizando-o, descrevendo a história da organização, os aspectos culturais envolvidos, a identificação dos problemas e paradoxos e, finalmente, os meios de diagnóstico das questões envolvidas e pouco percebidas pela organização em análise. Utiliza-se o estudo de caso quando se pretende responder às questões “como?” e “porquê?” determinados fenómenos ocorrem, quando há pouca possibilidade de controlo sobre os fenómenos estudados. Define-se estudo de caso como uma forma de se fazer pesquisa social empírica ao investigar um fenómeno actual dentro de um contexto da vida real, onde as fronteiras entre o fenómeno e o contexto são claramente definidas.

A escolha da empresa estudada, o AKI em Portugal, surgiu a partir do interesse em conhecer com maior profundidade uma organização que revelasse uma grande preocupação com a necessidade de, através de processos de comunicação interna e envolvimento dos colaboradores, redesenhar a sua cultura de empresa por forma a ser mais orientada por princípios de gestão de qualidade total. A escolha do AKI também considerou outros critérios:

- É a empresa líder no mercado nacional da distribuição de bricolage, decoração e jardim;

- Passou por um processo de compra em 2003 tendo passado de um accionista de capital Belga (Grupo GIB) para um accionista de capital francês (Grupo Adeo) com todas as implicações que daqui decorreram em termos de mudanças operacionais e de cultura da própria empresa;
- Pertence ao 4º maior grupo do mundo a actuar no sector do “Do it Yourself”;

O período considerado para a realização do estudo foi de 12 meses.

As formas de investigação utilizadas neste estudo de caso são: a observação, a participação directa em reuniões de trabalho, a análise de documentos (actas de reunião e outros), levantamento de dados (informações adicionais que contribuem para uma melhor compreensão do universo pesquisado), entrevistas realizadas por amostragem, visitas aos diferentes locais de trabalho.

## **Estruturação do trabalho**

É propósito deste trabalho ser objectivo, claro e de utilidade para eventuais leitores futuros, pelo que acredito que tais objectivos só serão possíveis se o trabalho apresentar uma estrutura coerente e de fácil acesso.

A dissertação está dividida em 6 componentes que se interligarão no sentido de levar o trabalho a bom porto. A saber:

### **Introdução**

Enquadramento do tema e abordagem sintética do trabalho a realizar.

### **Capítulo 1**

Este capítulo é destinado à análise da qualidade como factor estratégico e filosofia de gestão.

### **Capítulo 2**

Procurar-se-á nesta etapa explorar o conceito de comunicação organizacional numa perspectiva teórica e estratégica, explorando modelos conceptuais de comunicação interna.

### **Capítulo 3**

Pretende-se nesta fase explicar o método de investigação utilizado, nomeadamente a estratégia utilizada, a selecção da amostra, a caracterização da empresa analisada e a descrição do estudo de caso.

### **Considerações finais**

Análise dos resultados obtidos e principais conclusões.

### **Bibliografia**

Descrição de todas as ferramentas bibliográficas utilizadas.

**1.**

**SISTEMATIZAÇÃO DO  
CONCEITO “QUALIDADE”**

## 1.1. Introdução

A qualidade constitui, actualmente, uma preocupação permanente para todas as empresas que pretendam sobreviver no mercado fortemente concorrencial dos nossos dias. As organizações são pressionadas, por um lado por “exigências” permanentes dos seus clientes e por uma concorrência extremamente agressiva movida por empresas da mesma área de negócio, estando por outro lado a ser sujeitas a uma forte pressão de inovação tecnológica movida por fabricantes das novas tecnologias, pela necessidade de manter uma competitividade permanente e melhorar as características dos produtos ou serviços prestados aos seus clientes.

## 1.2. O conceito da QUALIDADE

Frequentemente ouvimos e empregamos a palavra QUALIDADE. Contudo, utilizamo-la com os significados mais diversos. Por vezes para designar um determinado tipo de produto, outras para realçar as características desse mesmo produto/serviço, outras ainda com o significado de “o melhor, o mais dispendioso, o mais durável, o mais fiável, perfeito, etc.”.

Podemos interpretar a qualidade como algo de subjectivo na medida em que cada um de nós tem um significado diferente, muito embora exista algo em comum daquilo que o conceito pode significar nas diferentes possíveis utilizações que dele possamos fazer.

De facto “bom” ou “mau” depende do conhecimento de que possamos dispôr, do dinheiro que estamos dispostos a despende, do momento, das alternativas existentes para dar resposta a uma necessidade concreta, etc..

Na tentativa de definição aparecem conceitos de estética, perfeição, relação custo/benefício, e conformidade com as especificações e características. Uma nova abordagem desta temática avança com uma nova definição que engloba conceitos de *aptidão ao uso e baixo custo*. Esta nova corrente centra o seu objecto na vertente da satisfação do cliente e nas características dos próprios produtos, isto é, a percepção do produtor de quais as funções ainda não solicitadas explicitamente pelo cliente, mas que a existirem este identifica como úteis e às quais atribui valor relativo.

Assim, um produto ou serviço terá tanta mais qualidade quanto maior for a satisfação do seu utilizador quer pelas suas características intrínsecas e desempenho técnico, quer por aspectos relacionados com o preço, disponibilidade, segurança na utilização, durabilidade, facilidade de manutenção e prazo de entrega. A qualidade percebida de um produto ou serviço será o resultado de um processo em que o consumidor compara as suas expectativas com a percepção do produto ou serviço que adquiriu.

Muito embora possam existir outras razões verifica-se que o cliente mantém permanentemente uma apetência por algo de “melhor”, isto é, algo de inovador. Assim, mais do que nunca, torna-se necessária uma permanente “escuta” dos clientes no sentido das organizações se anteciparem aos seus desejos, tendo sempre em consideração que quem chegar ao mercado com soluções verdadeiramente inovadoras e capazes de dar respostas a necessidades reais, terá uma vantagem competitiva acrescida.

No seguimento desta abordagem, Kano (1998) menciona que as expectativas dos clientes podem, em algumas circunstâncias, ter que ser excedidas. O modelo que desenvolveu considera a relação entre dois aspectos da qualidade: um aspecto objectivo, envolvendo a verificação de um atributo da qualidade e um aspecto subjectivo, respeitante à sensação de satisfação ou insatisfação do consumidor. Segundo Kano, os requisitos podem-se classificar em: obrigatórios, unidimensionais e em elementos atractivos. Os requisitos obrigatórios da qualidade são os esperados pelo consumidor e cuja presença é aceite sem criar satisfação, embora a sua ausência seja geradora de insatisfação. Os atributos unidimensionais da qualidade são aqueles cuja presença aumenta a satisfação do consumidor e a sua omissão provoca desagrado. Por fim, os elementos atractivos da qualidade são definidos como características inesperadas cuja presença aumenta a satisfação, mas cuja ausência é aceitável.

As normas de Garantia da Qualidade oferecem um manancial de informação que, de um modo geral, reflecte o conceito tradicional de Qualidade como *aptidão ao uso*. A norma francesa NFX 50-120 define a Qualidade como sendo o “*Conjunto de propriedades e características de um produto ou serviço que lhe conferem a aptidão para satisfazer necessidades expressas e implícitas*”.

Juran (1989), especialista de renome internacional nesta matéria, define Qualidade como “*aptidão ao uso*”. Por sua vez, a “European Organization for Quality” designa por Qualidade: “*totalidade das características de um produto ou serviço que determinam a sua aptidão para satisfazer uma dada necessidade*”.

De acordo com o Decreto-lei nº 140/2004 de 8 de Junho, a Qualidade é o conjunto de atributos e características de uma entidade ou produto que determinam a sua aptidão para satisfazer necessidades e expectativas da sociedade.

Qualquer que seja a definição de Qualidade que cada organização venha a estabelecer, é importante que ela constitua um referencial único e possua um carácter operacional orientador da sua acção.

Shuster, Garvin e Kotler são autores que se debruçaram em explorar o conceito de Qualidade, desenvolvendo diferentes perspectivas quanto à sua definição.

Shuster apresenta uma visão da Qualidade assente na Pessoa Humana<sup>2</sup>, caracterizando este elemento como “*criaturas que experimentam conseqüências*”,

---

<sup>2</sup> Shuster, “*Teaming for Quality improvement*”, p. 8 - 10

como “*partes por quem e para quem os requisitos finais são estabelecidos e as características dos produtos ou serviços são pensadas*”. Este autor defende ainda que a responsabilidade pelo controle e execução dos processos cabe às pessoas, que assim têm um papel de intervenientes e destinatários dos processos de Qualidade.

Noutra perspectiva Kotler (1991) defende as empresas como podendo ter uma orientação de negócio de quatro tipos diferentes<sup>3</sup>:

- **Orientação para o Produto** – Os clientes preferem os produtos que oferecem uma melhor qualidade de desempenho. É prioridade da gestão fabricar produtos de boa Qualidade e melhorá-los ao longo do tempo;
- **Orientação para a Produção** – Os clientes preferem os produtos de baixo custo e facilmente disponíveis. A gestão concentra a sua acção no aumento da eficiência dos processos de produção e melhoria da rede de distribuição;
- **Orientação para as Vendas** – O cliente sozinho não compra produtos em quantidade suficiente. Por isso a empresa deve desenvolver campanhas de vendas agressivas e fazer grandes esforços promocionais;
- **Orientação para o Mercado** – A empresa deve identificar as necessidades do mercado alvo e satisfazer essas necessidades com produtos melhores e de forma mais eficiente que a concorrência.

Por sua vez Garvin assume uma outra posição, a qual designou pelos cinco vectores diferentes de aproximação à Qualidade:

- **Transcendência** – A Qualidade representa a Excelência. Os produtos de elevada qualidade possuem algo de intemporal e duradouro que não sofre alterações no tempo, não depende de tendências de moda e está acima de qualquer princípio de gestão. Esta aproximação recusa o conceito de massificação em prol do trabalho artesanal. No entanto, esta abordagem mostra-se pouco prática para o desenvolvimento sistemático do produto. Não demonstra objectivamente como aumentar o nível da qualidade de um produto para que este passe a possuir qualidade transcendente;
- **Baseada no Produto** – A Qualidade é uma variável precisa e de fácil medição, o que se reflecte na sua quantificação e tratamento estatístico. As diferenças de qualidade de determinado produto/serviço reflectem, segundo esta aproximação, as diferenças de quantidade de variáveis que constituem o próprio produto ou serviço. A qualidade é aqui percebida como algo integrante do produto/serviço, não como algo atribuível a ele. O problema desta abordagem é que ela pressupõe que todos os consumidores têm preferências semelhantes e que produtos de qualidade superior custam necessariamente mais. Diferenças de Qualidade reflectem diferenças de quantidade nas matérias primas que compõem o produto ou em alguma característica de desempenho;

---

<sup>3</sup> Philip Kotler, “*Marketing Management*”, p. 12 - 16

- **Baseada no Produtor** – Esta abordagem assume que a qualidade se situa do lado da oferta, estando intimamente ligada aos processos de fabricação e à concepção do produto. A qualidade reflecte a conformidade com especificações e normas. Esta abordagem confere à qualidade uma constatação de eficiência técnica, redução de custos de produção e produtividade. O principal problema que surge é o facto de não serem questionadas as especificações.
- **Baseada no Utilizador** – Parte do princípio de que a Qualidade assenta na percepção do utilizador. Admite-se que consumidores individuais tenham necessidades ou desejos igualmente individuais e atribuam melhor Qualidade aos produtos ou serviços que melhor satisfaçam essas suas necessidades. Esta abordagem, ao contrário das outras, considera a qualidade como algo que pode ser optimizado e não apenas maximizado. Um problema que decorre desta análise é que ela não representa os casos em que a qualidade não é expressa pela satisfação das necessidades explícitas dos consumidores;
- **Baseada no Valor** – Qualidade é vista como a conformidade ou desempenho atingidos a um preço aceitável. Parte do princípio que a qualidade é atingida na produção através da optimização de processos, da conformidade com especificações a um custo aceitável e no mercado, através da prática de um preço aceitável.

Estas cinco aproximações ao conceito de qualidade não são exclusivas, pois na realidade existe uma correspondência entre elas. Por exemplo, uma vez definidas necessidades do cliente, estas podem ser traduzidas em especificações técnicas. Por sua vez, a observância das especificações técnicas (baseada no produtor) resulta na garantia da satisfação das necessidades do cliente (utilizador). Este exemplo ajuda-nos a perceber que a coexistência destas cinco abordagens, aparentemente conflituantes, numa mesma empresa, ajudam-na a conceber o seu próprio conceito de qualidade.

No seguimento do enquadramento teórico professado por Garvin, irão ser apresentadas na *tabela 1* algumas definições de Qualidade devidamente enquadradas nas cinco abordagens supra mencionadas, assim como os seus respectivos autores<sup>4</sup>:

---

<sup>4</sup> Garvin, “*Managing Quality*” – The Strategic and Competitive Edge”, p. 40 - 41

<b>Definição</b>	<b>Autor/Obra</b>
<p><b>Transcendência</b> A Qualidade não é nem ideal, nem material, mas uma terceira entidade independente de ambas,..., que embora não possa ser definida se sabe o que é.</p> <p>...Uma condição de excelência que permite distinguir a boa e a má Qualidade. É atingir o topo de especificação em alternativa a ficarmos satisfeitos com o medíocre ou fraudulento.</p>	<p>Robert M. Pirsig., <i>Zen and the art of motorcycle maintenance</i>, p. 185, 213</p> <p>Barbara W. Tuchman, <i>The Decline of Quality</i>, p.38</p>
<p><b>Baseada no Produto</b> As diferenças de Qualidade são diferenças de quantidade de algum componente ou atributo.</p> <p>A Qualidade refere-se à quantidade de atributos não valorizados, contidos em cada produto.</p>	<p>Lawrence Abbot, <i>Quality and competition</i>, p.126, 127</p> <p>Keith B. Leffler, <i>Ambiguous Changes in Product Quality</i>, p.956</p>
<p><b>Baseada no Uso</b> Qualidade consiste na capacidade de satisfazer as necessidades.</p> <p>Numa análise de mercado a Qualidade de um produto é o grau da sua adequação às preferências do consumidor.</p> <p>Qualidade é a adequação ao uso.</p>	<p>Corin D. Edwards. <i>The Meaning of Quality</i>, p. 37</p> <p>Alfred Kuehn e Ralph L. Day, <i>Strategy of Product Quality</i>, p. 101</p> <p>J. M. Juran, <i>Quality Control Handbook</i>, p. 2</p>
<p><b>Baseada na Fabricação</b> Qualidade é a conformidade com os requisitos.</p> <p>Qualidade é o grau em que um produto se adequa a um desenho ou especificação.</p>	<p>Philip B. Crosby. <i>Quality is Free</i>, p. 15</p> <p>Harold G. Gilmore, <i>Product Conformance Cost</i></p>
<p><b>Baseada no Valor</b> Qualidade é o grau de excelência a um preço determinado e o controlo da variação a um preço aceitável.</p> <p>Qualidade significa o melhor para algumas condições do cliente, que são a <i>utilização real</i> e o <i>preço de venda</i> do produto.</p>	<p>Robert Broh, <i>Managing Quality for high Profits</i>, p.3</p> <p>Armand V. Feigenbaum, <i>Total Quality Control</i>, p.1</p>

**Tabela 1** – Definições da Qualidade<sup>5</sup>

A QUALIDADE tem de ser vista como algo que está para além do momento presente. É necessário que o cliente de hoje seja o cliente de amanhã e o cliente de sempre. Para isso há que criar com ele um vínculo tão sólido quanto possível estabelecendo uma relação de parceria entre ambos.

Necessariamente teremos de pensar o mesmo relativamente aos fornecedores. Não nos podemos esquecer que para as organizações obterem os melhores desempenhos é fundamental que identifiquem e colaborem com os melhores fornecedores. A qualidade do que se produz está bastante dependente da qualidade dos bens ou serviços que são fornecidos pelos parceiros que estão a montante e no decorrer do processo produtivo.

Apesar das diferentes abordagens existentes, que acabam por se complementar entre si, é consensual que a qualidade não é um conceito absoluto. Qualquer definição de qualidade que se conceba, terá que ser sempre enquadrada no sector de actividade em que o produto ou serviço se insere, no seu segmento de mercado, num determinado momento e em função da oferta de similares.

<sup>5</sup> Garvin, *Managing Quality*, p. 40 - 41

## 1.3. Atributos da QUALIDADE

É fácil os produtores, clientes e consumidores perceberem porque é que a Qualidade é importante, basta apenas que nos lembremos de todas as nossas experiências de insatisfação causadas pela falta de Qualidade de muitos produtos e serviços, ou até mesmo das atitudes que tomámos em relação a esses produtos e serviços e das pessoas com quem falamos e que passaram por experiências semelhantes.

A concepção da Qualidade em camadas múltiplas ou estratos, parece ter sido apresentada pela primeira vez por Garvin, tendo este identificado oito dimensões de análise, sendo algumas independentes e outras interrelacionadas. Na aproximação seguidamente efectuada é possível analisar o conceito de Qualidade a partir da correlação de vários factores tais como o custo, a rendibilidade, o preço, a quota de mercado e a promoção, que numa abordagem integrada seriam difíceis de quantificar e de relacionar.

Os oito factuais referidos são:

- **Desempenho**

A principal característica operacional do produto. Por exemplo, na fabricação de um móvel, esquadria é uma característica operacional primária.

- **Atributos**

São aspectos secundários do desempenho e que complementam as funções básicas. Na fabricação de um móvel o brilho e a rugosidade são dois atributos importantes. A linha da separação entre características principais e atributos, não é muitas vezes fácil de traçar. Para além disso os clientes definem valor, muitas vezes, em termos de flexibilidade e da sua capacidade para seleccionarem entre diferentes atributos disponíveis, bem como a Qualidade desses mesmos atributos.

- **Fiabilidade**

Identifica a probabilidade de um produto avariar ou funcionar mal durante um período determinado de tempo e em condições especificadas. A fiabilidade de produtos duráveis é muitas vezes quantificada em horas, como o tempo médio entre avarias, ou tempo médio até à primeira avaria. Este tipo de medidas exige, no entanto um tempo longo de funcionamento dos aparelhos e não faz sentido para produtos ou serviços de consumo instantâneo.

- **Conformidade**

Representa o grau de aderência entre o desenho e as características do produto com as exigências da especificação. A forma mais robusta de medir o grau de conformidade é através dos planos experimentais de Genichi Taguchi.

- **Durabilidade**

Uma medida da esperança de vida. A durabilidade pode ser identificada com a resistência ao uso, até que a usura exija a substituição ou que esta seja preferível a

uma reparação. Torna-se evidente que a durabilidade está intimamente ligada à fiabilidade e servibilidade. Os consumidores avaliam a relação custo / benefício (trade – off) entre custo de futuras reparações e o investimento num equipamento novo, de modelo mais actual e mais fiável.

- **Servibilidade**

A velocidade, cortesia, competência e facilidade de reparação. O custo das reparações inclui mais que os gastos directos e evidentes. A Servibilidade inclui todos os custos inerentes à perda de produção de um equipamento, tempo de avaria, custos de mobilidade de pessoal, bem como a frequência de reparações que não são bem sucedidas.

- **Estética**

A aparência do produto, como sabe, cheira, soa ou a sensação ao tacto. A estética é principalmente uma característica de julgamento pessoal e reflecte as preferências individuais, é uma dimensão da Qualidade bastante subjectiva.

- **Qualidade apercebida**

Reputação ou imagem. Nem sempre os clientes têm uma informação completa sobre os atributos de serviço do produto e as medidas indirectas, comparações, ou Qualidade apercebida podem ser a única forma de comparar marcas.

Mais recentemente já outros autores passaram a incluir atributos à qualidade como a Rapidez com que a necessidade do cliente é satisfeita (produtos ou serviços), a Cortesia relacionada com a transacção do produto ou serviço, a Comunicação e informação relacionada com o bem ou serviço adquirido, a Acessibilidade mais ou menos facilitada ao bem ou ao serviço, entre outros.

## **1.4. Evolução do conceito “QUALIDADE”**

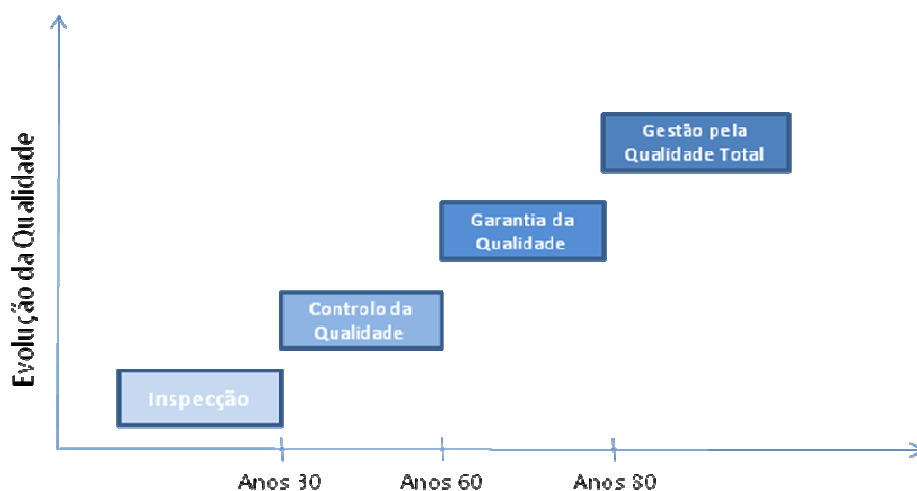
Embora actualmente a QUALIDADE seja uma palavra que utilizamos, muitas vezes sem saber porquê, o conteúdo deste conceito materializado por este ou outro adjetivo com o mesmo significado é tão velho quanto o homem na face da Terra com pequenas nuances no que diz respeito ao ciclo de vida do produto.

Já na Idade da Pedra o homem se preocupava em analisar o resultado do seu trabalho antes de o utilizar e, em 4000 a.c. era corrente marcarem-se os potes de barro com um sinal significativo da Qualidade.

Com o andar dos tempos, começou a verificar-se uma certa especialização ocasionando a preferência dos utilizadores pelos produtos fabricados por determinados artífices em detrimento de outros. Como a procura era superior à capacidade de oferta do artífice, este começou a solicitar a colaboração de alguém que o pudesse ajudar. Nasceram os aprendizes, que sob as “ordens” do mestre

produziam as peças encomendadas. O mestre idealizava a peça, seleccionava as matérias primas, verificava o trabalho produzido e comercializava o produto final.

Com o passar dos anos o mestre, assoberbado pelas tarefas de concepção e comercialização, deixou de ter capacidade para verificar o trabalho final, encarregando dessa tarefa um dos seus contramestres, em quem depositava toda a sua confiança. Assim nasciam os inspectores. Nesta fase da **INSPECÇÃO**, o objectivo era de inspecionar o produto acabado para evitar a entrega de produtos não conformes aos clientes.



**Figura 1** – Cronograma da evolução do conceito de Qualidade<sup>6</sup>

Na verdade a dicotomia pensar-executar e inspecionar, tornou-se mais marcante no final do séc. XIX e início do séc. XX, com as teorias do Sr. Taylor e com as experiências do Sr. Henry Ford, na organização da produção. Numa altura de transição de uma economia agrícola para uma economia industrial, a quantidade era claramente privilegiada em detrimento da qualidade.

O risco de fornecer produtos fora das especificações tornou-se evidente durante a Primeira Guerra Mundial. A qualidade passa a ser controlada através da inspecção unitária dos produtos em diversos pontos do processo de fabrico. A principal actividade desta função era a identificação e separação de produtos defeituosos, não existindo preocupações com a investigação das causas dos defeitos nem em actuar sobre as mesmas.

Nos anos trinta o Sr. Swartz inventou uns gráficos para o controlo do processo. Somos, pois chegados à era do **CONTROLO DA QUALIDADE**. No decorrer do processo são tomadas medidas para corrigir os produtos não-conformes por forma a poderem satisfazer o especificado.

<sup>6</sup> CABRAL, Ana Cristina, COLAÇO, Ana Margarida e GUERREIRO Gabriela, 2001

Nesta fase os principais desenvolvimentos centraram-se na aplicação de conceitos estatísticos à qualidade. A partir da constatação fundamental de que qualquer processo produtivo introduz variabilidade nas características da qualidade e que estas seguem leis estatísticas conhecidas, o controlo dos processos passa a basear-se no uso de técnicas estatísticas. O Controlo Estatístico do Processo surge como uma das ferramentas mais importantes para a área da qualidade.

É também nesta etapa que tem início o controlo por amostragem. Isto é, pela análise de um pequeno número de peças retiradas de um conjunto de peças significativo, produzidas em condições semelhantes, inferia-se pela aceitação ou rejeição de todas as peças produzidas. Começa aqui o desenvolvimento de uma atitude preventiva da qualidade. Para além de eliminar os produtos não conformes, procurava-se também eliminar as causas que estão na sua origem.

As ferramentas da qualidade relacionadas com esta fase de evolução, também conhecidas como “as sete ferramentas básicas da qualidade”, são: fluxogramas e mapas de processos (ilustração das várias etapas de um processo, ordenadas de um modo sequencial); formulários de recolha de dados (ou folhas de observação, permitem planear e conduzir a recolha e análise de dados de uma forma organizada); diagramas de causa-efeito (ou diagramas de Ishikawa ou de espinha de peixe, ajudam a encontrar, de forma estruturada, as origens de determinado problema ou fenómeno. Identificado o problema listam-se as possíveis causas e depois estabelecem-se as relações de causalidade entre elas, obtendo como resultado final as causas directas do problema e as causas secundárias que estão na origem); diagrama de Pareto (consiste num gráfico de barras ordenadas, complementado por uma curva cumulativa que retrata a fracção das ocorrências associadas às diversas categorias até aí consideradas. Tem por objectivo central estabelecer relação de proporcionalidade entre origem e resultado); histogramas (representação gráfica do comportamento de uma determinada variável, nomeadamente em termos de tendência central, dispersão, simetria, etc.); gráficos (representações visuais de dados que possibilitam uma interpretação rápida do seu significado); e cartas de controlo (permitem distinguir aquilo que é variabilidade e flutuação normal de um processo, de situações atípicas decorrentes de causas esporádicas de variação).

Vencida a segunda guerra, muitas empresas tiveram dificuldade em conseguir converter-se para a produção civil e de fornecerem com qualidade e dentro dos prazos estabelecidos. Em simultâneo, concluiu-se que a maioria das deficiências nos produtos não tinha origem na produção, devendo-se a problemas relacionados com a concepção dos mesmos, a especificações incompletas, ao uso de materiais e equipamentos pouco fiáveis ou mesmo a desvios nos processos. Surge assim a fase da **GARANTIA DA QUALIDADE**.

De uma estratégia quantitativa da gestão da qualidade passou-se a uma estratégia qualitativa, assente na diferenciação do produto ou serviço pela qualidade. A qualidade passou a ser acompanhada desde a fase do contrato até à utilização do produto ou serviço. A Garantia da Qualidade centra-se na implementação de um sistema capaz de assegurar que o fabrico e entrega de produtos vão ao encontro das especificações acordadas com os clientes.

É durante esta fase que começam a aparecer os primeiros normativos nacionais de qualidade que, mais tarde, iriam dar origem às normas ISO 9000 (1987).

As principais ferramentas de qualidade associadas à Garantia da Qualidade são: auditorias (exame sistemático e independente para determinar se as actividades e os resultados relativos à qualidade satisfazem as disposições preestabelecidas, se estas estão implementadas e se são adequadas ao alcance dos objectivos pretendidos); círculos de qualidade (grupos de pessoas que voluntariamente se reúnem com vista à solução de um problema comum ou à simples troca de ideias, visando a melhoria contínua, não só da qualidade dos produtos produzidos como de todas as áreas da empresa); análise modal de falhas e efeitos (AMFE – é uma técnica de planeamento, concebida numa óptica preventiva, para um eficaz desenvolvimento de procesos e produtos. Consiste numa metodologia analítica utilizada para garantir, na medida do possível, a identificação de todos os potenciais modos de falhas e causas correspondentes, associadas ao projecto ou processo de fabrico de determinado produto). Nesta fase também são utilizadas as “sete ferramentas básicas da qualidade” anteriormente mencionadas (fluxogramas e mapas de processos, formulários de recolha de dados, diagramas de causa-efeito, diagrama de Pareto, histogramas, gráficos e cartas de controlo).

Posteriormente, após a constatação de que nem a inspecção, nem o controlo da qualidade, nem a garantia da qualidade são práticas suficientes para fazer face à volatilidade da envolvente externa da empresa, surge a **GESTÃO PELA QUALIDADE TOTAL**.

As principais características de um sistema de Gestão pela Qualidade total são:

- a) focalização nas pessoas com o objectivo de obter a máxima satisfação do consumidor;
- b) abordagem global ao sistema assumindo-se como parte integrante da estratégia geral da empresa;
- c) visão horizontal de funções e departamentos, envolvimento de todos os colaboradores, estende-se a montante e jusante da cadeia produtiva;
- d) aprendizagem e adaptação à mudança permanente como chave de êxito da organização;

A Gestão pela Qualidade Total preconiza o desenvolvimento de dois pilares fundamentais para o sucesso da gestão da qualidade: a delegação de responsabilidades e a autonomia dos trabalhadores. Quanto maior for o nível de implicação dos colaboradores maior será a sua participação efectiva no aperfeiçoamento contínuo do processo produtivo e na implementação dessas mesmas melhorias.

Organizações com poucos níveis hierárquicos e poucos níveis de supervisão, que assegurem uma amplitude de controlo considerável, são as que melhor se conseguem adaptar à mudança contínua. Este tipo de gestão da qualidade preconiza, assim, estruturas achatadas em termos organizacionais.

A Gestão pela Qualidade Total é um processo que atravessa toda a organização e que envolve todos os elementos da organização. É um sistema que requer a participação efectiva da direcção da empresa e a sua condução pelos colaboradores.

Os clientes e os fornecedores também são integrados nesta fase da gestão da qualidade. A satisfação plena dos clientes em todas as suas dimensões é integrada nos requisitos de qualidade da organização, com vista à sua fidelização duradoura. O envolvimento dos fornecedores é fundamental para garantir um fornecimento de matérias primas que garantam excelentes padrões de qualidade e que respeitem os prazos de entrega determinados. Os fornecedores devem ser encarados como parceiros de negócio, numa clara estratégia de ganha-ganha.

Devido à volatilidade dos mercados e à sua capacidade em provocar mudança nas organizações, o conceito de melhoria continua faz apelo a um sistema dinâmico de Gestão da Qualidade, levando as organizações a identificar, conceber e executar acções para assegurar que, ao longo do tempo, os seus produtos e serviços satisfazem as expectativas, sempre em mudança, dos clientes.

Tal como as fases de Gestão da Qualidade anteriores, também esta tem por base um conjunto de ferramentas e metodologias, das quais se destacam as seguintes: Quality Function Deployment (QFD – ferramenta de planeamento focalizada no cliente que tem por base uma análise extensa dos requisitos e desejos dos clientes, desenvolvendo-os posteriormente em todas as fases da cadeia produtiva – desde a investigação inicial e concepção do produto até à distribuição e assistência após-venda); Benchmarking (permite identificar e compreender os factores críticos de sucesso recorrendo à análise dos métodos mais eficazes utilizados por outras empresas); modelos de excelência (modelos de auto-avaliação que permitem às empresas determinar os seus pontos fortes e áreas a melhorar, permitindo-lhes desenvolver e planear acções de melhoria); Kaizen (consiste num processo contínuo de pequenas melhorias assente na criação de hábitos de “procurar fazer melhor” por parte de todos os colaboradores da empresa); Autocontrolo (criar condições para que o colaborador se responsabilize pelos resultados do processo no qual se encontra envolvido – saber o que tem que fazer, como o está a fazer); Reengenharia (processo de reflexão fundamental e de redesenho radical dos processos de negócio com vista à obtenção de melhorias de custos, qualidade, serviço e tempo); e inquéritos a clientes e colaboradores (aplicação de questionários aos colaboradores e clientes).

	Início séc. XX até anos 30	Anos 30 até anos 50	Anos 60 até anos 80	Anos 80 até aos dias de hoje
	Inspecção da Qualidade	Controlo da Qualidade	Garantia da Qualidade	Gestão pela Qualidade Total
Conceito	Actividades de medição, comparação, verificação	Actividades planeadas e sistemáticas que, de uma forma integrada, podem garantir que a qualidade desejada está a ser alcançada	Actividades centradas na monitorização, nomeadamente, na análise dos desvios e reposição dos parâmetros dos processos nas condições desejadas	Cultura da empresa capaz de assegurar a satisfação dos clientes
Características	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não participa na concepção</li> <li>• Inspecção no final da linha</li> <li>• Pouca consciencialização para a qualidade e pouco <i>know-how</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhorias nos processos introduzidas pela produção</li> <li>• Ferramentas da qualidade orientadas para a produção</li> <li>• Processos estáveis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integração de fornecedores</li> <li>• Objectivos da qualidade atravessam todas as áreas das empresas</li> <li>• Ferramentas da qualidade orientadas para a prevenção</li> <li>• Desenho adequado à elevada capacidade dos processos</li> <li>• Início do desenvolvimento dos colaboradores</li> <li>• Preocupações crescentes com a orientação para o cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientação completa para o cliente e actividades sistemáticas orientadas para a cadeia de valor</li> <li>• Participação activa da direcção da empresa</li> <li>• Delegação e <i>empowerment</i></li> <li>• Zero defeitos e difusão do conceito de cliente interno</li> <li>• Extenso uso de ferramentas da qualidade</li> <li>• Alinhamento cultural</li> </ul>
Métodos e Ferramentas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso insuficiente de ferramenta da qualidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fluxogramas e mapas de processos; formulários de recolha de dados; diagrama de causa-efeito; diagrama de Pareto; gráficos; cartas de controlo, historigramas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AMFE; auditoria; desenho e teste de protótipos; círculos da qualidade; normas da série ISO 9000</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• QFD; inquéritos a clientes; inquéritos a colaboradores; <i>benchmarking</i>, modelos de excelência; autocontrolo, <i>kaizen</i>, <i>rengenharia</i></li> </ul>
Funções Envolvidas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produção</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produção; Controlo da Qualidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produção; Qualidade; I&amp;D; Compras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todas as funções, clientes e fornecedores</li> </ul>

Tabela 2 – Evolução da QUALIDADE<sup>7</sup>

## 1.5. As empresas e a QUALIDADE

A qualidade assume uma função empresarial cujos objectivos específicos deverão contribuir para os objectivos gerais da própria empresa, garantindo que o cumprimento

<sup>7</sup> CABRAL, Ana Cristina, COLAÇO, Ana Margarida, GUERREIRO, Gabriela, A Qualidade em Portugal: Tendências, Qualificações e Formação, INOFOR, 1ª Edição, 2001

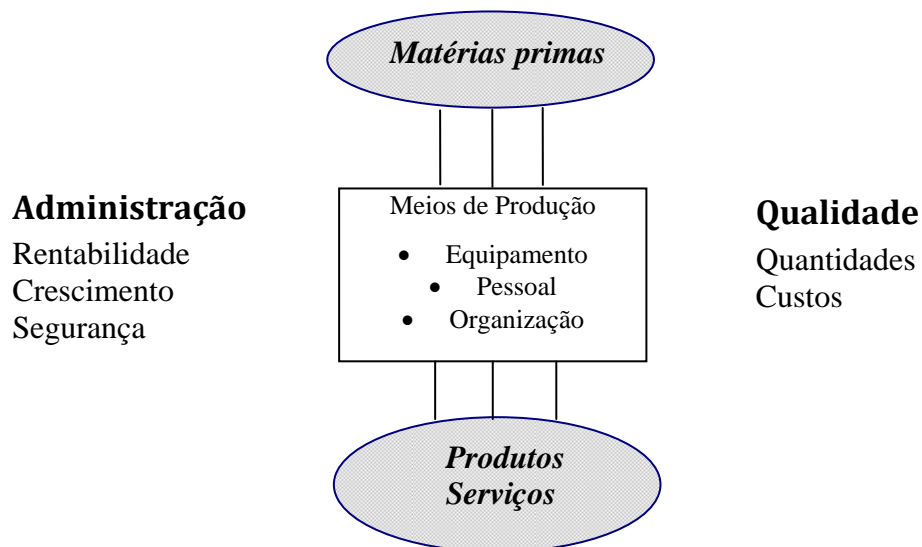
dos objectivos de qualidade permitem à empresa atingir melhores níveis de desempenho e conseqüentemente melhores resultados.

Quando se analisa o sistema de gestão da qualidade de uma organização, existem três elementos fundamentais que não poderão ser dissociados. Estes elementos constituem os verdadeiros pilares deste mesmo sistema e são:

- Política da Qualidade: integra o conjunto de orientações, objectivos gerais e compromissos de uma empresa em matéria de qualidade;
- Gestão da Qualidade: apropriação do conceito e alinhamento da gestão global que levam a empresa a cumprir a política de qualidade;
- Sistema da Qualidade: conjunto da estrutura organizacional, das responsabilidades, dos procedimentos, dos processos e dos recursos para implementar a gestão da qualidade

Parafraseando Feigenbaum (1991), a qualidade é entendida como o “sistema organizacional que integra o desenvolvimento, a manutenção e a melhoria da qualidade efectuados por diferentes grupos internos e externos à empresa com o objectivo de garantir que o projecto, o fabrico, a comercialização e o serviço após-venda sejam efectuados ao menor custo tendo, no entanto, como objectivo permanente a obtenção da total satisfação do cliente”

Considerando a empresa como um sistema em que entram matérias primas, que após uma transformação mais ou menos complexa são transformadas em produtos e serviços a prestar aos clientes, teríamos a seguinte representação esquemática:



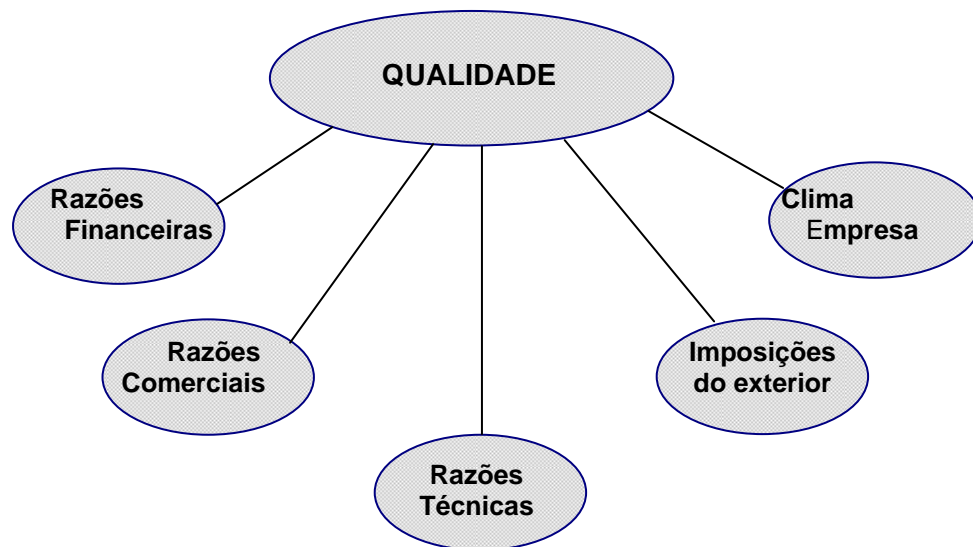
Os objectivos da administração para a empresa são:

- Rentabilidade
- Crescimento
- Estabilidade

A fim de avaliar a sua “performance” funcional, a administração das empresas necessita de indicadores de gestão. Por exemplo:

- Quantidades de matérias-primas entradas na empresa
- Custos de transformação
- Quantidade de produtos / serviços fornecidos
- QUALIDADE dos produtos e serviços fornecidos

A qualidade é considerada um indicador de gestão pelas cinco razões que esquematicamente apresento de seguida:



**a) Razões financeiras:**

Os defeitos assumem custos bastante elevados:

- *Face à empresa:*  
As recuperações, alterações e rejeições levam aos seguintes desperdícios:
  - Mão-de-obra
  - Matérias primas
  - Energia
  - Tempo de ocupação de máquina, etc.
- *Face ao cliente:*
  - Paragem nas linhas de produção
  - Triagem de produtos
  - Burocracia
  - Devoluções, etc.

Para os países industrializados do centro da Europa, as estatísticas apontam para 10% do produto industrial bruto, o valor dos desperdícios por qualidade insuficiente dos produtos / serviços.

A não qualidade aumenta o preço de revenda, diminui os lucros e a competitividade das empresas. Raras são as empresas que conhecem com rigor os custos devido a defeituosos, rejeições, devoluções e desperdícios. As economias conseguidas pela diminuição destes custos não podem ser desprezadas e representam, parcialmente, os ganhos possíveis através de uma Gestão da Qualidade eficiente.

### **b) Razões comerciais**

Hoje em dia, a indústria atravessa uma conjuntura muito peculiar e adversa:

- Custos elevados de energia e matérias primas
- Concorrência de produtos estrangeiros
- Maiores exigências do mercado internacional, etc.

Desta forma, a sobrevivência das empresas está directamente relacionada com a procura de melhorar continuamente a sua competitividade.

Sob o ponto de vista do cliente, esta competitividade traduz-se na optimização do rácio QUALIDADE/PREÇO com o devido respeito pelos prazos de entrega. Para igual preço de venda há que oferecer melhor qualidade. Esta, para o cliente, pode ser entendida por maior durabilidade, maior disponibilidade ou uma melhor adaptação às suas necessidades.

Para níveis de qualidade idênticos há que apresentar um preço competitivo e daí a necessidade de :

- Reduzir o custo dos defeituosos, recuperações, controlo de produção, etc.;
- Optimizar métodos de trabalho e processos de fabrico;
- Simplificar a concepção de produtos / serviços.

Ao nível comercial é importante manter, promover e melhorar a imagem de marca para fidelizar os clientes e para penetrar em novos mercados.

### **c) Razões Técnicas**

O desenvolvimento de técnicas e processos permite apresentar, permanentemente, produtos com características técnicas superiores, a custos inferiores, de utilização mais económica e mais adequados às necessidades dos utilizadores.

A qualidade contribui, ainda, para um melhor controlo das técnicas, através da melhoria e normalização dos processos de fabrico, bem como actuando sobre os métodos e processos de controlo.

#### **d) Imposições do Exterior**

Geralmente são expressas nos cadernos de encargos, normas, regulamentos ou publicação de inquéritos.

As restrições podem provir de:

- **Clientes principais**, que impõem o fornecimento de provas de que a qualidade acordada é satisfeita.
- **Associações de consumidores**, que publicam, a nível nacional, regional e local, artigos de opinião, que orientam os consumidores sobre os produtos existentes no mercado, com base em ensaios comparativos de características, preço, desempenho, etc..
- **Organismos públicos**, que estabelecem regulamentos para determinado tipo de produtos, nomeadamente quando estão em causa aspectos relacionados com a segurança, saúde e ambiente.
- **Entidades certificadoras**, que podem atribuir ou retirar uma marca de conformidade com as normas.
- **Associações ecologistas**, visando a sua acção a protecção do ambiente. A má publicidade é sempre um atentado à imagem do fabricante.

#### **e) O clima da empresa**

A introdução e implementação de um programa de melhoria da qualidade, se bem conduzido, contribui para melhorar as sinergias existentes na empresa.

A qualidade contribuirá para desenvolver um forte espírito de equipa em detrimento do grupo. A concertação e a informação desenvolvem-se obtendo-se uma melhor compreensão para os problemas contribuindo para a obtenção de soluções mais duradouras e estáveis. Todos os colaboradores da empresa têm oportunidade de reencontrar o gosto pelo trabalho bem feito.

As relações com os clientes tornam-se harmoniosas no âmbito de uma colaboração mais eficiente.

Perante os cenários anteriormente descritos, é agora possível apresentar 5 razões de peso referidas para a adopção e implementação de filosofias de gestão de empresas com base na Qualidade:

1. A Qualidade aumenta a produtividade
2. A Qualidade diminui os custos
3. A Qualidade é uma vantagem importante no mercado
4. A Qualidade melhora o desempenho do negócio
5. A Qualidade é cada vez mais uma forma de vida

## 1.6. A QUALIDADE na óptica da NORMALIZAÇÃO

### 1.6.1. Sistema Português da QUALIDADE

A integração de Portugal na Comunidade Europeia, associada à rápida transformação da sociedade, tornou não só evidente a importância e urgência da qualidade de produtos e serviços, como também a tomada de medidas tendentes à criação de uma estrutura com características nacionais, que pudesse enquadrar e sustentar as necessidades intrínsecas geradas pelo próprio processo.

Efectivamente há que ter consciência de que quaisquer produtos ou serviços que não satisfaçam os desejos explícitos e implícitos dos seus consumidores serão preteridos, a favor de outros que garantam um maior nível da satisfação.

bdx

A opção pela qualidade traduz-se assim num conjunto de atitudes culturais e económicas, associadas intimamente ao grau de conhecimentos que os consumidores, individualmente ou associados, têm em relação ao produto ou serviço. Nesta perspectiva surgiu a necessidade do estabelecimento de um sistema, que constituísse a infra-estrutura para o “projecto da qualidade” em Portugal. Tal veio a traduzir-se no Sistema Nacional de Gestão da Qualidade, regulamentado pelo Decreto-lei 165/83, de 27 de Abril, o qual após revisão ocorrida recentemente, deu origem ao Sistema Português da Qualidade presentemente em vigor.

Tendo por objectivo dinamizar de uma forma organizada a estrutura com a máxima participação da Qualidade nas empresas, o SPQ agrega a nível nacional, sob um conjunto de procedimentos de gestão aceites internacionalmente, as entidades que constituem as estruturas institucionais de apoio ao desenvolvimento constante da Qualidade. A sua gestão é da responsabilidade do Instituto Português da Qualidade (lei orgânica aprovada pelo Decreto-Lei nº142/2004 de Abril), que garante a sua credibilidade internacional e a consequente integração em estruturas internacionais, assegurando também o planeamento, dinamização e avaliação das actividades a desenvolver no âmbito do SPQ.

No respeitante à forma como actua e nos termos do Decreto-Lei nº140/2004, o Sistema Português da Qualidade orienta-se pelos seguintes princípios:

- *CREDIBILIDADE E TRANSPARÊNCIA* – baseia-se em regras e métodos conhecidos e aceites ao nível nacional ou estabelecidos internacionalmente;
- *ADESÃO LIVRE E VOLUNTÁRIA* – cada entidade decide sobre a sua adesão ao SPQ;
- *HORIZONTALIDADE* – abrange todos os sectores de actividade económica;
- *UNIVERSALIDADE* - abrange todas as actividades económicas, seus agentes e resultados em qualquer sector;
- *COEXISTÊNCIA* – podem aderir ao SPQ todas as entidades que demonstrem cumprir as exigências e regras estabelecidas;

- *DESCENTRALIZAÇÃO* – assenta na autonomia de actuação das entidades que o compõem.

O Sistema Português da Qualidade é a estrutura que engloba de forma integrada as entidades que congregam esforços para dinamizar a qualidade no nosso país. O SPQ assegura a coordenação de três subsistemas: Normalização, Qualificação e Metrologia, os quais constituem os vectores preferenciais de acção, e que são geridos integralmente pelo IPQ. Estão igualmente integrados no SPQ o Conselho Nacional de Qualidade e o próprio Instituto Português da Qualidade:

**a) Conselho Nacional da Qualidade**

É o órgão de consulta do Governo em matéria de política da qualidade e de desenvolvimento do SPQ. A sua composição reflecte a preocupação de que o universo dos interesses na qualidade estejam representados, sendo por tal facto constituído por representantes das seguintes entidades: administração pública, estruturas associativas dos agentes económicos, trabalhadores e autarquias, ensino superior e entidades integradas.

**b) Instituto Português da Qualidade**

É o organismo responsável, a nível nacional, pela unidade de doutrina e acção do SPQ, promovendo o seu desenvolvimento conceptual e organizativo, numa perspectiva de integração de todas as componentes relevantes para a melhoria da qualidade de sistemas, processos, produtos e serviços. De acordo com o Decreto-Lei nº142/2007, o IPQ tem por missão a coordenação do Sistema Português da Qualidade e de outros sistemas de qualificação regulamentar que lhe forem conferidos por lei, a promoção e a coordenação de actividades que visem contribuir para demonstrar a credibilidade da acção dos agentes económicos, bem como o desenvolvimento das actividades inerentes à sua função de laboratório nacional de metrologia.

**c) Subsistema Nacional de Normalização**

Visa a elaboração de normas e outros documentos normativos, de âmbito nacional, bem como a acompanhamento e participação nos trabalhos desenvolvidos a nível regional e internacional. De acordo com o subsistema nacional da Normalização é assegurada a preparação de normas e de outros documentos técnicos indispensáveis à definição, realização e verificação das características que os produtos ou serviços devem cumprir. Em Portugal os agentes activos de Normalização são, a par do IPQ, os Organismos de Normalização Sectorial (ONS), e as Comissões Técnicas Portuguesas de Normalização (CT's), cuja função consiste na elaboração da maioria das normas portuguesas, bem como o acompanhamento e desenvolvimento da actividade normativa internacional na área da sua competência.

Em Portugal, a actividade de Normalização tem uma tradição de mais de 50 anos, envolvendo presentemente centenas de peritos e dezenas de Organismos, cuja actividade é dirigida prioritariamente no acompanhamento e intervenção no âmbito da Normalização Europeia.

As normas são documentos que reflectem conhecimentos validados por consenso, estabelecendo metodologias orientadoras da prática em relação à generalidade das actividades relacionadas com a produção e circulação de bens e serviços. A sua utilização, embora voluntária, constitui uma evidente vantagem para todos os que intervêm na vida económica, pelos benefícios resultantes da racionalização que geram a todos os níveis.

Deste modo, a definição objectiva das características de produtos e procedimentos, deve ser nelas baseada, sendo de abandonar definitivamente os conceitos subjectivos e aleatórios que têm tomado tantas vezes a comunicação no domínio da técnica e da gestão difícil, e por vezes impossível de se estabelecer.

No contexto da CE, as Normas Europeias têm um valor acrescido, pela adopção progressiva das mesmas com carácter obrigatório. É, pois necessário que todas as entidades, empresas incluídas, participem e acompanhem a preparação de Normas permitindo por este meio um conhecimento em tempo real sobre o nível de exigências a satisfazer.

#### ***d) Subsistema Nacional de Qualificação***

Visa a garantia da conformidade de produtos, serviços, e sistemas da qualidade, com requisitos previamente fixados, a acreditação de entidades para fins específicos bem como a certificação de pessoas. O subsistema nacional de qualificação integra duas vertentes: a função Acreditação (avalia a competência técnica de entidades para que forneçam serviços em consonância com determinadas normas ou especificações técnicas) e a função Certificação (de produtos – visa demonstrar, com recurso a um certificado, que determinadas características ou funções de um produto foram testadas e validadas por um organismo independente; e de pessoas – atribuição de um certificado do SPQ que declare a competência do especialista em causa). O Instituto Português de Acreditação (criado em 2004) está integrado neste subsistema tendo atribuições no âmbito da acreditação ou reconhecimento da competência técnica dos agentes de avaliação da conformidade (entidades que efectuam calibrações, ensaios, inspecções e certificações) actuantes no mercado, de acordo com referenciais internacionais. O IPAC segue a norma internacional ISO/IEC 17011 e é aberto, segundo um princípio equitativo e não discriminatório, a qualquer entidade que cumpra os critérios de acreditação estabelecidos.

#### ***e) Subsistema Nacional de Metrologia***

Visa a realização, a manutenção e o desenvolvimento dos padrões metrologicos nacionais, e a garantia e promoção do rigor das medições, num quadro de harmonização de padrões a nível internacional. Este subsistema garante a rastreabilidade dos instrumentos de medição e de outros padrões de trabalho até aos padrões nacionais. O SNM é gerido pelo IPQ com a colaboração de outros Laboratórios Primários de Metrologia e dos Laboratórios de Metrologia Acreditados.

## 1.6.2. Normas para a gestão e garantia da QUALIDADE

Ao longo do tempo têm sido adoptados diferentes princípios para a definição dos sistemas de qualidade, a ponto de alguns países criarem e adoptarem normas próprias.

No sentido de ultrapassar as normalizações nacionais existentes, a “*INTERNATIONAL STANDARD ORGANISATION*” (ISO – entidade não governamental criada em 1947 que tem como principal objectivo a promoção, a nível mundial, do desenvolvimento da normalização e das suas actividades relacionadas com o intuito de facilitar o intercâmbio internacional de bens e serviços) desenvolveu um conjunto de normas designado vulgarmente por Série 9000, o qual foi adoptado como norma nacional por muitos países.

A Comunidade Europeia adoptou também este conjunto de normas designando-as por série 29000. Portugal como membro da Comunidade Europeia, também ratificou este conjunto de normas, cabendo ao “*INSTITUTO PORTUGUÊS DA QUALIDADE*” (IPQ), como elemento operacional do SISTEMA PORTUGUÊS DA QUALIDADE (SPQ) a sua divulgação e implementação.

Estas normas descrevem as directrizes a observar na definição e implementação de sistemas de Garantia da Qualidade nas organizações, indicando como podem estabelecê-los, documentá-los, mantê-los e melhorá-los.

De referir que as normas apresentam apenas os requisitos mínimos a evidenciar tendo em vista, por exemplo, uma certificação do sistema da qualidade da empresa. Esta certificação de empresas foi da responsabilidade do IPQ, actualmente é da inerência de outras entidades acreditadas como por exemplo a “ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA PARA A QUALIDADE” (APCER), ao “INSTITUTO DE AUDITORIA E CERTIFICAÇÃO” (IACER), entre outros, cabendo ao IPQ a competência de credibilizar a actividade exercida pelas diferentes entidades certificadoras.

As normas que atestam os sistemas de garantia da qualidade das empresas (ISO 9000) mediante as quais as empresas podem vir a ser certificadas, têm como referências:

- **ISO 9001:** Modelo de garantia da qualidade na concepção / desenvolvimento, produção, instalação e assistência após venda. Destina-se a ser utilizada quando o fornecedor pretende assegurar a conformidade dos seus produtos ou serviços durante todo o ciclo de realização, desde a concepção até à assistência após venda, passando pelo desenvolvimento, produção e a instalação;
- **ISO 9002:** Modelo de garantia da qualidade na produção, instalação e assistência após venda. Não engloba a concepção e desenvolvimento, utilizando-se quando o fornecedor pretende assegurar a conformidade com os requisitos específicos durante a produção e assistência após venda;

- **ISO 9003:** Modelo de garantia da qualidade na inspecção e ensaios finais. Contempla a capacidade do fornecedor para, através de mecanismos adequados de inspecção e ensaio, garantir a qualidade do produto acabado.

Existem, no entanto, outras normas que apoiam os processos de certificação dos sistemas de garantia de qualidade das organizações, e que apoiam no processo de interpretação e implementação de sistemas de qualidade, como por exemplo:

- **ISO 9000:** Referente às linhas de orientação para selecção e utilização das normas referentes aos sistemas da qualidade. Fundamentos e vocabulário.
- **ISO 9004:** Gestão da qualidade e elementos do sistema da qualidade. Linhas de orientação para melhorias de desempenho.
- **ISO 19011:** Linhas de orientação para Auditorias a Sistemas de Gestão da Qualidade e a Sistemas de Gestão do Ambiente.
- **ISO 10012:** Garantia da Qualidade em instrumentos de medição;

As ISO 9000 representam autênticos guias de orientação, explicando os critérios a utilizar para a selecção de um dos três modelos anteriormente indicados (ISO 9001, 9002 e 9003). No entanto, as normas compreendem um grau de liberdade relativamente abrangente por forma a permitir que cada organização construa um sistema adequado às suas características e dimensões.

Os motivos que levam as organizações a adoptar e implementar as normas ISO 9000 são, normalmente, os seguintes: uma melhor organização do trabalho, um maior controlo e avaliação dos processos, o estabelecimento de interfaces funcionais internos cliente – fornecedor, verificar se a organização faz o que afirma fazer e do modo previsto e uma correcta definição das acções a introduzir para manter, controlar e rever o sistema da qualidade.

Os instrumentos dos sistemas da Qualidade deram também origem a documentos de normalização, nomeadamente à criação de normas de orientação para:

- Realização de auditorias da Qualidade;
- Elaboração do Manual da Qualidade;
- Determinação dos custos da não Qualidade;
- Elaboração de cadernos de encargos funcionais;

A utilização das normas nas empresas interessadas em implementar sistemas de garantia da Qualidade são, sem dúvida, uma fonte de eficácia e de economia a curto prazo e um garante de sucesso continuado.

Quando aplicadas, as normas ISO 9000 traduzem um estado da arte da gestão da Qualidade, nomeadamente transmitindo uma capacidade explícita de “arrumar a casa”, isto é, prepara a empresa para que esteja em melhores condições de gerir melhor a sua Qualidade, para que possa avançar no caminho da competitividade. As normas foram recentemente actualizadas, exigindo-se um maior controlo de



A norma ISO 9001:2000 integra três novas preocupações face aos normativos existentes anteriormente: com o cliente, com a melhoria contínua do processo e com a competência e conhecimento dos colaboradores. No que diz respeito ao cliente está subjacente a necessidade de determinar as exigências destes, garantir o cumprimento destas exigências, tendo em atenção os requisitos não especificados, comunicando e monitorizando o seu grau de satisfação. Quanto à melhoria contínua do processo, este modelo assume uma dinâmica de melhoria da política da qualidade e com os seus objectivos. Finalmente, a terceira preocupação adiciona à formação dos colaboradores a necessidade de identificar as suas competências, avaliar a eficácia da formação e consciencializar cada elemento da organização com o seu contributo para o cumprimento dos objectivos da qualidade.

### **Principais diferenças:**

As principais diferenças das novas normas consistem essencialmente em :

- Deixa de existir a separação entre as normas 9001, 9002 e 9003, criando-se a norma única 9001:2000
- Os 20 requisitos que representavam a estrutura da norma anterior, passam a estar integrados numa nova estrutura constituída por quatro secções principais:
  - Responsabilidade da gestão;
  - Gestão de recursos;
  - Realização do produto ou serviço;
  - Medição, análise e melhoria contínua;
- Uma nova estrutura orientada para os processos
- Aplicação de processos de melhoria contínua numa perspectiva de alavancar os sistemas de gestão da qualidade.
- Avaliação dos níveis de satisfação dos clientes, no sentido de obter informação importante para a definição de processos de melhoria;
- Houve igualmente um aumento considerável de atenção no que diz respeito aos recursos chave das organizações, nomeadamente a comunicação e inormação, os recursos humanos, materiais, financeiros e patrimoniais;
- Estas novas normas desenvolveram uma maior sinergia e compatibilidade com as normas de gestão ambiental;

### **Benefícios da revisão das normas:**

A revisão das normas trouxe consigo um conjunto de benefícios para as organizações que pretendem implementar um sistema de gestão da qualidade em sintonia com estes pressupostos, nomeadamente:

- Maior aplicabilidade a todos os sectores de actividade (produtos e serviços) e a todas as dimensões de organizações;
- Simplicidade no uso, clareza na linguagem e maior facilidade de entendimento;
- Maior conexão entre os sistemas de gestão da qualidade e os processos das organizações;

- Maior orientação no sentido da melhoria contínua, satisfação de clientes e gestão de recursos;
- Compatibilidade com outras normas, nomeadamente com as ISO 14000;

Pode-se considerar que esta nova filosofia de gestão da qualidade acompanha as tendências modernas da gestão de negócios. Prova disso é a referência a oito princípios básicos de gestão que passo a descrever:

#### *1. Organização focada no cliente*

As organizações dependem dos seus clientes e, portanto têm a obrigação de compreender as necessidades actuais e futuras dos clientes, atender aos seus requisitos e lutar por exercer as suas expectativas;

#### *2. Liderança*

Os líderes criam a unidade de propósito e direcção de uma organização. Eles têm a obrigação de criar e manter um ambiente interno no qual as pessoas possam tornar-se plenamente envolvidas na realização dos objectivos da organização.

#### *3. Envolvimento das pessoas*

Pessoas de todos os níveis são a essência de uma organização e o seu envolvimento pleno permite que as suas competências sejam aplicadas em benefício da organização.

#### *4. Abordagem por processos*

Um resultado desejado é realizado de modo eficiente quando os recursos e actividades envolvidas são geridos como um processo.

#### *5. Abordagem Sistémica*

Identificar, entender e gerir um sistema de processos inter-relacionados visando um dado objectivo contribui para a eficácia e eficiência de uma organização.

#### *6. Melhoria contínua*

A melhoria contínua deverá ser encarada como um objectivo permanente da organização

#### *7. Decisões baseadas em factos*

Decisões eficazes são baseadas na análise de dados e informações.

#### *8. Relacionamento mutuamente benéfico com fornecedores*

Um relacionamento mutuamente benéfico entre as organizações e os fornecedores incrementa a capacidade de ambos para criarem valor.

## 1.7. Os custos da QUALIDADE

O título acima referido pode muitas vezes induzir em erro, pois os verdadeiros custos são os oriundos da não qualidade.

Quando uma organização procede à implementação de um sistema de qualidade, os custos iniciais poderão parecer bastante elevados. No entanto, aquilo que se verifica é que, na maior parte dos casos, após o sistema ter sido implementado, existe um aumento significativo nos níveis de produtividade.

Numa abordagem mais tradicionalista, a avaliação da qualidade de uma empresa industrial baseava-se essencialmente na quantidade do produto defeituoso ou rejeitado que era produzido. Esta era, sem dúvida, uma abordagem demasiado reducionista que impedia a identificação dos problemas mais importantes, desfocalizando-se da identificação de áreas de melhoria.

No contexto actual dominado por um crescente nível de competitividade entre as empresas, vence aquela que conseguir colocar no mercado a maior quantidade de produto possível com maior qualidade e a preços mais reduzidos. No entanto, o preço a que um produto é lançado no mercado resulta do custo das diferentes actividades do seu processo produtivo, o que obriga as empresas a efectuarem uma análise mais crítica relativamente às actividades que não acrescentam valor ao produto/serviço.

Para melhor ilustrar este aspecto, é interessante assinalar alguns valores: No reino Unido e na Holanda estima-se que estes valores se aproximem dos 10% do PIB; A Philip Crosby Associates, Inc. (empresa multinacional consultora da área da Qualidade), refere que o "*price of nonconformance*" (custo de não fazer bem à primeira), tem nos serviços um valor médio de 40% do total de custos operacionais e nas indústrias manufactureiras atinge 25% do valor das vendas.

Transformar a não Qualidade em custos torna mais fácil a comunicação entre técnicos e a administração, surgindo então maior abertura para a necessidade de programas de melhoria. A análise económica da qualidade oferece também um método de aferição da eficiência global da gestão da qualidade.

De acordo com a classificação clássica dos custos da Qualidade sugerida por Feigenbaum (1950) e hoje mundialmente adoptada, existem três categorias diferentes de custos:

- *Custos de Prevenção*

Custos decorrentes de todas as acções de preparação, arranque e manutenção de um sistema que garanta a conformidade com os requisitos de Qualidade, assim como com a actividade de diminuir a quantidade de falhas eventuais. Como exemplo podem ser considerados os custos directos e indirectos relacionados com a formação em qualidade, estudos de antecipação, auditorias da qualidade, entre outros;

- *Custos de Avaliação*

Custos decorrentes das actividades realizadas para avaliar o grau de conformidade dos produtos/serviços com os requisitos previamente definidos. São exemplos destes custos aqueles que se referem aos mecanismos da inspecção, testes às matérias primas, auditorias da produção, etc.

- *Custos de Falhas*

Esta tipologia de custos pode ser subdividida em *Falhas Internas* que são as originadas pela falta de Qualidade, detectadas antes do produto/serviço ser transferido do fornecedor para o consumidor (custos de recuperação, custos com acções correctivas, etc.); e *Falhas Externas* sendo estas as detectadas depois do produto/serviço ser entregue ao cliente (devoluções, tratamento das reclamações, garantias, indemnizações, etc.).

De entre os custos referidos destacam-se aqueles que estão relacionados com as falhas, uma vez que estes constituem potenciais fontes de insatisfação dos clientes, causas de eventuais ajustamentos ao processo produtivo e, obviamente origem de disfuncionamentos entre os objectivos propostos e aqueles realmente obtidos.

Numa perspectiva de analisar os custos relacionados com a qualidade, têm sido aplicadas, com a devida adequação, ferramentas oriundas da gestão financeira. O modelo P.A.F. (Prevenção, Avaliação e Falhas), o modelo do Custo do Processo, o modelo da Análise por Departamento, o modelo baseado nos tempos de execução, o *Activity Based Cost* (ABC) e a Função de Perda de Taguchi, são algumas das ferramentas utilizadas.

Segundo alguns autores, a diminuição dos custos da qualidade deve obedecer aos seguintes passos:

1. Sensibilizar todas as pessoas envolvidas para os problemas e as suas possíveis causas
2. Criar em todos o desejo de resolução mútua do problema
3. Lançar acções correctivas
4. Acompanhar a evolução e os resultados dessas acções
5. Avaliar o impacto das medidas e divulgar os seus resultados, para que todos se sintam co-autores dessas melhorias.

Muitos investimento financeiros que são efectuados nas organizações na área da qualidade, não são alvo de uma avaliação económica já que se acredita que os mesmos poderão aportar benefícios intangíveis, difíceis de valorizar objectivamente.

## 1.8. QUALIDADE NOS SERVIÇOS

Embora historicamente as preocupações com a qualidade tenham estado associadas a empresas ligadas ao sector industrial, a intensificação da concorrência e a necessidade de aumentar a competitividade das empresas desencadeou um interesse generalizado de empresas de todos os sectores de actividade económica.

As empresas que actuam na área de serviços viram na qualidade uma oportunidade de se diversificarem dos seus concorrentes, e de integrarem critérios de rigor e de confiança junto dos seus clientes. No entanto, a especificidade das características dos serviços prestados, nomeadamente a sua intangibilidade, a sua adequabilidade a cada cliente, a sua heterogeneidade, a sua produção e consumo em simultâneo, o facto de não poderem ser armazenados, fazem com que a qualidade assuma contornos diferentes.

Os factores determinantes da qualidade de serviço são significativamente diferentes dos factores que determinam a qualidade dos produtos. A dificuldade de determinar as especificações de qualidade na prestação de serviços (Chase, 2004), faz elevar a importância dos recursos humanos para uma permanente auscultação das necessidades dos clientes. Desta forma, existem diversos factores que ganham relevo quando nos referimos à qualidade dos serviços como sejam: o profissionalismo e grau de competência dos colaboradores; a credibilidade e a confiança transmitida; o comportamento, atitude e acessibilidade.

Prestar um serviço de qualidade ao cliente não é exclusivamente sinónimo de praticar um com nível de atendimento, com toda a cortesia e educação. Mais do que isso, significa acrescentar benefícios aos serviços prestados numa perspectiva de superar as expectativas dos clientes. É também necessário estabelecer um canal de comunicação fluído entre o cliente e a empresa, através do qual o primeiro é frequentemente escutado, por forma a transformar as suas críticas e sugestões em especificações para melhorar o serviço. Esta filosofia de gestão que prioriza as necessidades e interesses dos clientes aos objectivos da própria empresa, acaba por se manifestar em aumentos do volume de negócios e consequente melhoria de resultados financeiros.

A implementação de uma filosofia organizacional orientada para a qualidade do serviço ao cliente e para a sua satisfação, requer um compromisso de todos na empresa, a começar pela gestão de topo. Um outro requisito consiste na atribuição de maior autonomia e apoio às pessoas que lidam directamente com os clientes, garantindo uma perfeita coordenação entre todos os departamentos da empresa. Outro aspecto importante é a necessidade de desenvolver as competências dos colaboradores, em especial dos que estão em contacto directo com os clientes, para que estes últimos tenham acesso ao serviço com a qualidade que lhes foi prometida. Esta formação permite estabelecer uma verdadeira parceria com os colaboradores, no sentido de os fazer sentir a importância do seu trabalho para a satisfação dos clientes.

De acordo com outra classificação, a qualidade de um serviço pode dividir-se em três elementos distintos:

- Qualidade física: referente ao equipamento de suporte e aos aspectos tangíveis de um serviço;
- Qualidade da organização: consiste na imagem e nas características da organização que presta o serviço;
- Qualidade da interacção: contacto que se estabelece entre os clientes e os colaboradores e com os outros clientes

A capacidade da gestão de topo das organizações para conseguir consciencializar os colaboradores da importância do seu trabalho para a satisfação dos clientes, criando assim uma verdadeira cultura de empresa, associado à criação de mecanismos de auscultação e comunicação com os clientes para perceber as suas reais expectativas, constituem factores críticos de sucesso para a qualidade dos serviços.

Os critérios que poderão concorrer para a satisfação dos clientes e para uma resposta mais adequada às suas expectativas quanto à qualidade do serviço, estão relacionados com os seguintes elementos: competência dos colaboradores que estabelecem contacto com os clientes, cortesia ou empatia do prestador, velocidade de resposta por parte do prestador, comunicação adequada dos colaboradores de contacto, adequação do serviço à necessidade, credibilidade do serviço e fiabilidade da prestação.

Como referido anteriormente, um dos objectivos da qualidade na prestação de serviços consiste na procura incessante da satisfação dos clientes. Só os clientes satisfeitos são clientes fiéis que podem assegurar uma relação de longo prazo com a empresa e que poderão fazer com que esta garanta uma posição confortável no mercado.

Para Artur Fernandes (2000) existem 3 conceitos que consubstanciam uma procura permanente da satisfação dos clientes na prestação de serviços:

1. Ser diferente para melhor  
Para superar as expectativas dos clientes é fundamental inovar. Em qualquer sector de actividade onde exista competição, ser diferente acaba por ser um factor de sucesso, isto é, satisfazer as mesmas necessidades que os nossos concorrentes procuram satisfazer, embora imprimindo ao serviço características próprias que os fazem distinguir positivamente daquilo que o restante mercado tende a oferecer.
2. Melhor relação qualidade / preço  
Para além de serem diferentes, os serviços terão que oferecer uma melhor relação qualidade / preço aos olhos dos clientes do que a que lhes é oferecida pela concorrência. É através desta percepção que o cliente tomará a decisão de voltar a utilizar os serviços.
3. Melhoria continua

Melhorar continuamente os processos empresariais para produzir cada vez melhores serviços a um menor custo é outro objectivo que tem de estar presente a quem procura a qualidade.

Contudo, estes princípios só serão cumpridos se formos capazes de mobilizar toda a energia da empresa no sentido da transformação dos diversos objectivos de melhoria em resultados tangíveis, sentidos pelo cliente.

Para se conseguir qualquer tipo de melhoria ao nível da qualidade há, antes de tudo, que identificar claramente os objectivos que se pretendem alcançar. Um dos factores críticos para alcançar o sucesso é o envolvimento de todas as pessoas que intervêm na sua concretização, fazendo-as acompanhar no dia-a-dia a melhoria dos processos em que intervêm. Para que esse envolvimento ocorra e para que se sintam motivadas, essas pessoas deverão sentir-se parte do projecto e sentir que contribuem para o seu avanço, sendo permanentemente informadas das várias fases.

## **1.9. GESTÃO PELA QUALIDADE TOTAL**

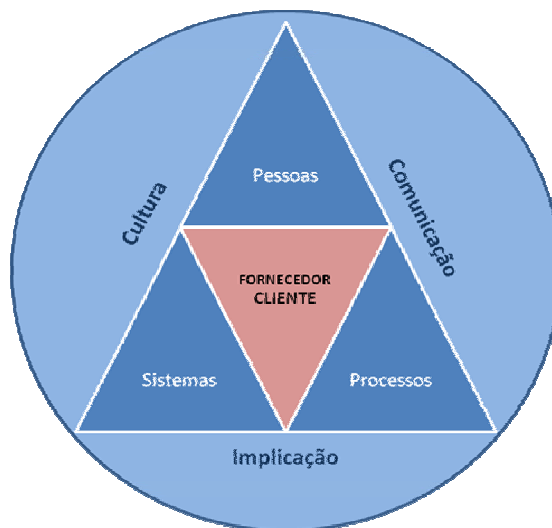
A qualidade total consiste num conjunto de princípios e de métodos organizados segundo uma estratégia global, visando mobilizar toda a empresa para a obtenção de uma melhor satisfação do cliente ao menor custo. Na realidade, a qualidade total é a descrição da cultura, atitude e organização da empresa que alavancam a sua capacidade de prover os clientes com produtos e serviços que satisfaçam as suas necessidades.

O conceito de qualidade total pressupõe uma intervenção participativa de todos os elementos que constituem uma empresa na gestão do seu dia-a-dia. A grande inovação deste conceito surge com a necessidade permanente de envolver todos os colaboradores de uma organização, independentemente dos níveis hierárquicos, em processos de melhoria contínua na qualidade dos serviços ou produtos produzidos, na melhoria da eficiência e eficácia dos processos, e na qualidade dos seus objectivos, no sentido de garantir o sucesso da organização a longo prazo. Pressupõe-se com esta filosofia de gestão alcançar a satisfação plena dos clientes e colaboradores, uma racionalização da utilização de recursos e energia, a protecção e respeito pelo ambiente, e a obtenção de melhores resultados de exploração.

De maneira simplista, o conceito de gestão pela qualidade total significa fazer as coisas certas, numa primeira vez, sempre. Embora originalmente a gestão pela qualidade total tenha sido implementada exclusivamente em sectores industriais, hoje começa a ser reconhecida como uma ferramenta de gestão, aplicável a empresas de serviços e inclusive a aos organismos públicos.

O “Department of Trade and Industry” considera que o âmago do TQM é a relação entre cliente e fornecedor, quer ao nível externo quer ao nível interno da organização. Esta relação deverá estar rodeada por uma forte implicação das equipas no processo

da qualidade, deverá ser comunicada na organização a mensagem da qualidade e deverá haver um reconhecimento da necessidade de mudar a cultura organizacional para a qualidade total. Estas são as fundações do TQM e deverão ser suportadas pelas funções chave de gestão que são as pessoas, os processos e os sistemas da organização.



**Figura 3** - Fundações da TQM (Department of Trade and Industry – UK)<sup>9</sup>

Já para Hyde (1992) a gestão pela qualidade total deve ser praticada por todas as actividades e pessoas da organização (Marketing, Recursos Humanos, Compras, Vendas, Operações). Só a congregação dos esforços de todas as áreas funcionais em torno da qualidade total permite colocar em prática esta filosofia de gestão no seio das organizações

Foram vários os autores que, ao longo dos tempos, apresentaram modelos e teorias sobre esta temática. Numa perspectiva de identificar os princípios chave da gestão pela qualidade total, Martin (1993) identifica 5 grandes dimensões:

- Implicação da gestão de topo;
  - a. Planear (dirigir, orientar)
  - b. Fazer (participar, apoiar, implementar)
  - c. Agir (reconhecer, comunicar, rever)
- “Empowerment” dos colaboradores
  - a. Formação
  - b. Sistema de sugestões
  - c. Avaliação e reconhecimento
  - d. Equipas de excelência
- Processos de decisão mediante factos
  - a. Processos de controlo estatístico
  - b. As 7 ferramentas estatísticas
  - c. Método TOPS (Team Oriented Problem Solving)

<sup>9</sup> Fonte: Adaptado pelo autor de [www.dti.gov.uk](http://www.dti.gov.uk)

- Melhoria continua
  - a. Medição sistemática e focalização no controlo da qualidade
  - b. Equipas de excelência
  - c. Processos de gestão transversais
  - d. Alcançar, manter e melhorar standards
- Orientação para o Cliente
  - a. Parcerias com fornecedores
  - b. Serviço para Clientes internos
  - c. Nunca comprometer a qualidade
  - d. Orientação para a satisfação dos Clientes

Assim a gestão pela qualidade total integra um elemento de melhoria continua em todas as actividades, desde o planeamento estratégico até às acções mais elementares efectuadas nas operações. A melhoria continua não se baseia unicamente na melhoria de resultados momentâneos, mas mais no desenvolvimento de capacidades para produzir melhores resultados no futuro.

Já para Deming<sup>10</sup>, existem 14 princípios fundamentais que devem ser seguidos na implementação de um processo de gestão pela qualidade total:

1. Criar uma orientação permanente para a melhoria do produto ou serviço;
2. Adoptar a nova filosofia;
3. Criar dependência de sistemas de inspecção;
4. Minimizar custos trabalhando com poucos fornecedores;
5. Incrementar de forma sustentada os processos de planeamento, produção e serviço;
6. Implementar métodos inovadores de formação através de estatísticas;
7. Adoptar e instituir a liderança. Focalização na supervisão e no suporte às pessoas no sentido de fazerem um melhor trabalho;
8. Promover a comunicação em ambos os sentidos;
9. Quebrar barreiras entre departamentos ou sectores. Promover a resolução de problemas através do trabalho de equipa;
10. Eliminar “slogans” e objectivos para a força de trabalho;
11. Eliminar quantidades numéricas de trabalho a fazer e objectivos quantitativos para pessoas envolvidas em funções de gestão;
12. Remover barreiras que possam reduzir o orgulho que as pessoas sintam em trabalhar;
13. Promover a educação e a auto formação para todos;
14. Desencadear a acção para alcançar a transformação desejada;

Para Jeffries, Evans e Reynolds<sup>11</sup> a implementação de um filosofia de gestão pela qualidade total nas organizações tem impacto directo na sua cultura, fazendo provocar mudanças significativas, especialmente nos modelos de gestão mais tradicionais e conservadores. Entre outros exemplos possíveis, as pessoas das organizações TQM passam a apresentar ideias e sugestões e não desculpas; o medo é substituído pela confiança; o poder é substituído pela responsabilidade; os assuntos difíceis são

<sup>10</sup> H. John Bernardin “*Human Resources Management – An experiential approach*”

<sup>11</sup> “*Formar para a Gestão da Qualidade Total*”, Monitor, 1996

enfrentados e não contornados; os prazos de entrega e o nível de desempenho são mais importantes do que a autoridade.

Estes autores referem ainda que a gestão pela qualidade total consiste num método exigente, disciplinado e humano de gerir as organizações. A TQM vai para além de um filosofia de gestão, ela é:

- Baseada num conjunto de princípios sólidos como a qualidade e determinada pelo cliente;
- Responsável comercialmente, atendendo a aspectos críticos como performance financeira e satisfação dos clientes;
- Centrada no cliente e na cadeia fornecedor / cliente interno;
- Uma abordagem em que a melhoria contínua se transforma em modo de vida;
- Uma abordagem cujo sucesso está dependente da implicação e envolvimento dos colaboradores das organizações;

A Visão enquanto “razão de ser” da TQM e enquanto objectivo máximo a perseguir, é colocada por estes autores no centro desta abordagem de gestão. Para tornar esta Visão uma realidade, as organizações terão que, numa primeira dimensão de gestão, dotar-se de recursos humanos altamente qualificados e actualizados tecnicamente, debruçar-se na satisfação dos clientes e consequente rentabilidade da empresa, terão que passar de uma cultura do “ter de” para uma cultura de “querer” e terão que rever os seus processos operacionais numa óptica de melhoria contínua. No entanto, tal só será possível se, a outra dimensão, os estilos de gestão estiverem adaptados a esta nova filosofia de gestão e mudança cultural, se o investimento na formação e reciclagem dos colaboradores for uma realidade, se o negócio for alvo de análises permanentemente numa perspectiva de melhoria contínua, se a empresa estiver dotada de sistemas de comunicação pessoal e organizacional eficazes e se houver uma abordagem de gestão por projectos. Numa terceira dimensão este modelo considera o compromisso da Administração e animação deste sistema pela gestão de topo, assim como o envolvimento total de todos os elementos da organização.

### 1.9.1. Modelos de Auto-Diagnóstico

Por forma a ajudar as organizações a implementar sistemas de gestão pela qualidade total, vários foram os modelos que foram surgindo ao longo dos tempos, alguns dos quais consubstanciados em prémios de reconhecimento do sucesso de cada organização.

O primeiro prémio a ser atribuído ao abrigo da adopção e implementação de sistemas de gestão pela qualidade total foi o **“Prémio Deming”**. Este prémio foi entregue pela primeira vez em 1951 pela JUSE (União Japonesa de Cientistas e Engenheiros). O Prémio encontra-se dividido em 10 critérios. Uma das suas principais características consistia na divisão do prémio em duas categorias: indivíduos distinguidos por contribuições importantes para a investigação e educação do TQM, e organizações. Entre os vencedores da primeira categoria encontram-se personalidades como Tagushi e Ishikawa. Entre as organizações vencedoras encontram-se a Kawasaki, Mitsubishi Electric, Hitachi e Nissan Motor Corporation.

De referir que, desde a sua implementação mais de 400 empresas já foram distinguidas com este prémio.

Um outro prémio, este de origem Norte Americana é o “**Prémio Baldrige**” que surgiu com o apoio do então presidente Ronald Reagan em Agosto de 1987. Este prémio reconhece essencialmente organizações sediadas nos EUA que se tenham destacado por sucessos obtidos através da implementação e aplicação de conceitos de TQM. Este prémio reconhece anualmente 2 organizações na Indústria, 2 organizações nos Serviços e 2 organizações nas PME’s.

De acordo com o **Prémio Malcolm Baldrige**, existem 7 critérios sob os quais as empresas são avaliadas, podendo obter até um máximo de 1000 pontos. Podemos então afirmar que quanto mais próximo estiver uma empresa dos 1000 pontos possíveis, mais perto está da excelência.

- **Satisfação de clientes (300 pontos)**

Este critério considera o conhecimento que a empresa tem dos seus clientes, dos sistemas de serviço ao cliente, e a capacidade de identificar as suas necessidades e expectativas. Considera também as várias ferramentas que a empresa utiliza para conhecer os níveis de satisfação dos clientes.

- **Gestão de Recursos Humanos (150 pontos)**

Este critério avalia o esforço das empresas em desenvolver e utilizar o potencial máximo da sua força de trabalho para a qualidade, mantendo um ambiente que promova a participação, a melhoria contínua, e o crescimento individual e organizacional.

- **Resultados da Qualidade (150 pontos)**

Esta categoria está orientada para a medição dos objectivos da qualidade, nomeadamente através de análises à satisfação das exigências dos clientes e análises às operações do negócio. Este critério permite que a empresa se compare com a sua concorrência.

- **Garantia da Qualidade nos produtos e serviços (140 pontos)**

Orientação da empresa para a garantia total da qualidade dos produtos e serviços. Este critério baseia-se no desenho de processos e no controle dos mesmos.

- **Liderança (120 pontos)**

Esta categoria examina a forma como os gestores sustentam um sistema visível de orientação para a qualidade total através de uma filosofia de gestão de desenvolvimento contínuo.

- **Planos estratégicos da qualidade (80 pontos)**

Focalização da empresa no planeamento dos processos para o desenvolvimento da qualidade, incluindo a forma como a empresa os enquadra em todos os processos de gestão. Também nesta categoria são examinadas as prioridades (curto, médio e longo prazo) em termos de desenvolvimento da sua posição de liderança.

- **Informação e análise (60 pontos)**

Esta categoria estuda o âmbito, validade, utilização e gestão da informação subjacente ao sistema de qualidade total da empresa. Também nesta categoria é examinada a adequabilidade da informação a uma abordagem de gestão da qualidade pela prevenção.

A este prémio foi reconhecido o mérito de ser um dos principais impulsionadores do TQM junto do tecido empresarial dos EUA.

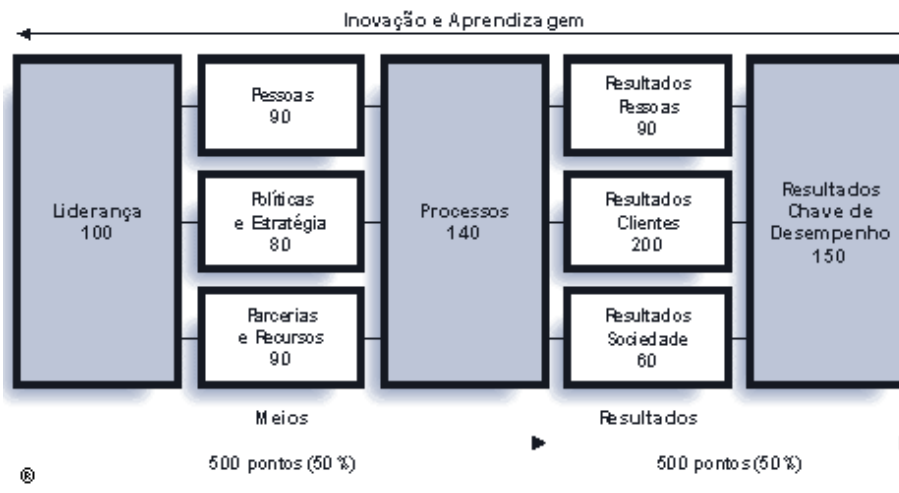
Finalmente, um terceiro prémio é o **“Prémio Europeu da Qualidade”** que surgiu em 1991 através da EFQM (European Foundation for Quality Management). Este prémio foi patrocinado pela União Europeia, tendo o seu trabalho de concepção e desenvolvimento iniciado em 1989.

Este modelo, amplamente reconhecido como uma ferramenta poderosa de auto-avaliação das organizações, vai sendo, com maior ou menor incidência, difundido por toda a Europa. Também se poderia apelidar este modelo de excelência da gestão, já que este assenta em vários pressupostos entre os quais a necessidade de ter em conta as diferentes partes interessadas na organização: clientes, colaboradores, fornecedores, accionistas e a própria sociedade; a necessidade de ter em conta a rede de processos da organização: processos de liderança, de estratégia e planeamento, da gestão das pessoas, de gestão dos recursos, de produção / prestação de serviços, de melhoria; a necessidade de ter em conta que a gestão de processos deve estar orientada para os resultados; a necessidade de ter em conta que a inovação e a aprendizagem são os impulsionadores do progresso da organização, devendo por isso ser permanentemente estimulados.

Concebido inicialmente para grandes empresas, rapidamente foi sentida a necessidade de o orientar para empresas de menor dimensão e para organizações ligadas ao sector público.

O modelo de excelência da EFQM é constituído por nove critérios, classificados como “meios” e “resultados”, cada um deles envolvendo vários sub-critérios. Este modelo parte da premissa que um bom desempenho nos “meios” conduzirá a melhores “resultados”.

O modelo está suportado num sistema de pontuação, estando essa pontuação dividida 50% para os “meios” e 50% para os “resultados”, tendo cada critério uma pontuação específica de acordo com o grau de importância que lhe foi atribuída. Este sistema de pontuação permite, entre outras vantagens, a comparação das pontuações de uma organização com as de outras organizações.



**Figura 4** – Modelo do PEX - SPQ<sup>12</sup>

O modelo da EFQM foi o inspirador para a criação e implementação de sistemas de gestão da qualidade em vários países europeus. Em Portugal, em 1992, através do Ministério da Indústria, surge o “Prémio de Excelência – Sistema Português da Qualidade (PEX-SPQ)” gerido pelo Instituto Português da Qualidade. Este prémio consiste numa distinção anual que promove o reconhecimento público das organizações instaladas em Portugal, pelos resultados obtidos na aplicação de métodos de Gestão pela Qualidade Total.

Para além do PEX-SPQ ter por base o Modelo de Excelência da EFQM (European Foundation for Quality Management), ele segue as metodologias do Prémio Europeu da Qualidade (European Quality Award – EQA). Actualmente, este prémio é atribuído nas categorias de Grandes Empresas, Pequenas e Médias Empresas e o Sector Público, Cooperativas, Associações e outras Entidades sem fins lucrativos

Entre outros benefícios, a candidatura ao Prémio de Excelência permite às organizações realizar um diagnóstico das suas metodologias de funcionamento e dos respectivos impactos quer nos resultados, no desempenho, na satisfação de clientes, na satisfação dos colaboradores e na própria sociedade. Permite também realizar uma auto-avaliação interna de acordo com os critérios considerados nesta metodologia. Consiste igualmente numa ferramenta de mobilização dos colaboradores para a excelência, motivando-os para uma maior participação no projecto.

<sup>12</sup> Fonte: Adaptado pelo autor de [www.efqm.org](http://www.efqm.org)

	Deming Prize	Malcom Baldrige Award	European Quality Award
<b>Ano de criação</b>	1951	1987	1992
<b>Âmbito</b>	Global	Organizações Americanas	Organizações Europeias
<b>Indicador</b>	Métodos estatísticos	Satisfação do Cliente	Desempenho Global
<b>Categorias</b>	Indivíduos; Fábricas; Empresas;	Indústria; Serviços; PME's;	Geral
<b>Conceito Geral</b>	Gestão da Qualidade	Qualidade da Gestão	Gestão e Cidadania
<b>Critérios</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planeamento e política empresarial;</li> <li>2. Organização e administração;</li> <li>3. Formação e divulgação do controlo da qualidade;</li> <li>4. Recolha, transmissão e utilização da informação da qualidade;</li> <li>5. Análise;</li> <li>6. Standardização;</li> <li>7. Controlo;</li> <li>8. Garantia da Qualidade;</li> <li>9. Efeitos;</li> <li>10. Planos futuros;</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Liderança;</li> <li>2. Informação e análise;</li> <li>3. Planeamento estratégico da qualidade;</li> <li>4. Gestão e desenvolvimento dos recursos humanos;</li> <li>5. Gestão dos processos de qualidade;</li> <li>6. Resultados operacionais e de qualidade;</li> <li>7. Interesse e satisfação do cliente;</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Liderança;</li> <li>2. Política e estratégia;</li> <li>3. Gestão de recursos humanos;</li> <li>4. Recursos;</li> <li>5. Processos;</li> <li>6. Satisfação do cliente;</li> <li>7. Satisfação dos colaboradores;</li> <li>8. Impacto da sociedade;</li> <li>9. Resultados do negócio;</li> </ol>
<b>Contribuições Chave</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Divulgação do controlo da qualidade a nível organizacional;</li> <li>- Melhoria contínua;</li> <li>- Relação fornecedores – empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Satisfação do cliente;</li> <li>- “Bechmarking”;</li> <li>- Auto-avaliação;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relação empresa – comunidade;</li> <li>- Satisfação dos colaboradores;</li> <li>- Resultados financeiros e não financeiros;</li> </ul>

**Tabela 3** - Resumo comparativo dos Prémios Deming, Malcolm Baldrige e EQA

## 1.10. CONCLUSÃO

Os clientes consideram a qualidade o primeiro argumento para a aquisição de um bem ou serviço, constituindo esta a única forma durável de fidelizar clientes e de melhorar a quota de mercado, pelo que é impossível dissociá-la das discussões mais estratégicas que se estabelecem no seio das organizações.

A qualidade é também um dos principais factores para o aumento da produtividade, concentrando os esforços dos colaboradores nos aspectos fundamentais da organização, reduzindo a probabilidade de erros e criando uma cultura de desempenho.

Aplicar a qualidade é uma tarefa complexa que vai para além da teoria e que abrange profundas mudanças na cultura das organizações. A implementação de programas de

qualidade mal conduzidos e que não contem com a efectiva implicação da direcção, quadros médios e restantes colaboradores de uma empresa tendem ao insucesso.

Para se obterem resultados positivos na implementação de um sistema de gestão de qualidade, terão que ser contemplados alguns requisitos: soluções adequadas à características de cada organização; implicação efectiva da gestão de topo com os objectivos da implementação do sistema; envolvimento de todos os colaboradores para que se sintam agentes e responsáveis pelas transformações; definição clara de objectivos; formação e implicação de todos os recursos humanos da organização na cultura da empresa.

Para que todos os requisitos do sistema de qualidade sejam assimilados e partilhados de forma ampla por todos os colaboradores da empresa, é importante ter um projecto de comunicação interna eficiente. Deverão ser utilizados todos os meios (jornais, revistas, “notice boards”, intranets, correio electrónico, reuniões) para que a cultura da qualidade se materialize em acções concretas e comportamentos específicos de todos os membros da organização.

O sucesso na implementação de sistemas de gestão da qualidade depende bastante da comunicação que lhe está associada em todas as etapas do processo. Numa fase inicial a comunicação é fundamental para transmitir as intenções da empresa, numa fase posterior para informar sobre o desenvolvimento do processo e a partilha de opiniões e numa fase final para divulgar a concretização dos objectivos.

É por todas estas razões que as empresas incluem a comunicação entre as suas prioridades, passando a interpretá-la como uma ferramenta estratégica para a obtenção de resultados.

Para além de uma ferramenta fundamental para o sucesso na implementação de sistemas de qualidade, a comunicação contribui igualmente para obtenção de melhorias na produtividade, na redução de custos e para uma mais fácil e rápida adaptação das organizações ao contexto onde actuam.

**2.**

**SISTEMATIZAÇÃO DO  
CONCEITO DE  
“COMUNICAÇÃO  
ORGANIZACIONAL”**

## **2.1. Introdução**

Nos nossos dias a comunicação assume uma importância estratégica na gestão das organizações. A existência de uma comunicação interna que seja realmente eficaz é considerada indispensável para otimizar o funcionamento das organizações.

A dinâmica organizacional que se gera para obter a coordenação dos recursos humanos das empresas, com os recursos materiais e com a orientação para o alcance dos objectivos estratégicos, só é possível através da interligação e relacionamento dos seus membros. Toda a estrutura da comunicação pressupõe que a organização do trabalho favoreça o espírito de equipa, a implicação e o desenvolvimento de todas as pessoas, a definição de orientações claras e um estilo de gestão participativo. É por todas estas razões que nos é permitido falar na imprescindibilidade da comunicação no seio das organizações.

A comunicação interna é também fundamental para fazer com que as organizações ganhem credibilidade junto dos seus colaboradores. Não se consegue criar uma boa imagem junto dos clientes e dos mercados em que actuam se os próprios colaboradores não tiverem uma imagem positiva da organização que representam.

A comunicação é uma ferramenta de gestão fundamental para assegurar o sucesso na implementação de processos de melhoria contínua e de gestão pela qualidade total. O investimento que as organizações realizam na comunicação interna e a forma como procuram envolver os seus públicos nas suas decisões estratégicas, são factores determinantes para a melhoria da sua competitividade

O grau de efectividade da comunicação interna existente nas organizações influencia a atitude que os colaboradores desenvolvem em relação às mesmas e em relação às funções que lhes são atribuídas. A comunicação interna assume um papel importante na motivação dos colaboradores e consequentemente na produtividade que os mesmos apresentam.

Para que a comunicação interna funcione como uma verdadeira ferramenta de gestão, terá que ter o envolvimento e participação de todos os níveis da organização, a partilha da informação terá que ser atempada e credível, deverá utilizar diferentes meios em função dos seus objectivos e públicos (comunicação formal e informal, escrita e oral) e, finalmente, deverá circular nos sentidos descendente e ascendente da organização de uma forma fluída.

## **2.2. As funções da comunicação nas organizações**

A comunicação sempre foi um tema que interessou diversos autores que, para além de a investigarem sob as mais diversas abordagens, muito teorizaram sobre ela. O

impacto da comunicação nas organizações reflecte-se aos mais diversos níveis, sendo difícil perceber as fronteiras da sua utilidade e função.

Para MYERS e MYERS (1982) a comunicação possui três funções que podemos considerar de primárias:

1. *Coordenação e regulação das actividades de produção*: a comunicação como um meio de coordenação e regulação assume um papel de ordenação e controlo da organização;
2. *Socialização*: baseia-se nas relações humanas que se estabelecem na organização e na forma como se encontram estruturadas quer emocional quer racionalmente. É a comunicação que influencia o clima social e a cultura organizacional;
3. *Inovação*: a comunicação organizacional como meio de promover a inovação nas organizações, o seu controlo e coordenação;

Já LITE (1997) define a comunicação interna como “um meio fundamental para criar uma cultura organizacional que reúna os interesses particulares e legítimos dos empregados, assim como os objectivos gerais da empresa”. Esta autora atribui à comunicação interna o principal meio conciliador entre a cultura organizacional e os individuos que a constituem, com os objectivos estratégicos das organizações. LITE defende a existência de seis funções próprias da comunicação interna nas organizações:

1. *Pesquisar*: criar uma política de permanente auscultação do clima social da organização;
2. *Orientar*: escutar e sensibilizar as equipas sobre os vários aspectos da empresa;
3. *Informar*: criar uma política de informação escrita, oral e audiovisual para dar resposta às necessidades de informação do público interno;
4. *Motivar e coordenar*: construir redes de co-responsáveis com fins informativos, de conhecimento do clima social e do ambiente de trabalho;
5. *Organizar campanhas internas*: mobilizar um grupo de pessoas para organizar campanhas ou sessões de comunicação internas;
6. *Formar*: favorecer a capacidade de comunicação dos membros da organização responsáveis pela comunicação interna;

Segundo BRAULT (1992) a comunicação possui sete funções na organização:

1. *Função informativa*: é a função da comunicação que tem a finalidade de veicular o conhecimento e o “saber” da empresa;
2. *Função de integração*: Tem a finalidade de desenvolver nos colaboradores o sentimento de pertença a um grupo, para além da função económica da organização;
3. *Função de retroacção*: baseia-se no retorno das mensagens remetidas num determinado eixo, vertical ou horizontal, com a finalidade de verificar e validar a sua compreensão;
4. *Função sinal*: consiste na emissão e multiplicação de sinais e de micro-mensagens que permitem ao público identificar a personalidade e a continuidade da empresa num mesmo sentido;

5. *Função comportamental ou argumentista*: serve para indicar ordens claras e indispensáveis e pedir explicitamente que se caminhe numa direcção determinada;
6. *Função mudança*: permite a mudança de imagem e passa pela mudança concreta das mentalidades, atitudes e relações;
7. *Função imagem*: tem a finalidade de transmitir ao público interno e externo uma imagem favorável da organização;

Para ROBBINS (2002) a comunicação possui quatro funções básicas no seio de uma organização ou de um grupo:

1. *Controlo*: a comunicação actua no controlo do comportamento das pessoas das mais diversas formas, a começar pela estrutura hierárquica das organizações que determina quem comunica em primeiro lugar uma informação ou acontecimento;
2. *Motivação*: a comunicação facilita a motivação na medida em que esclarece os colaboradores sobre o que deve ser feito, avalia a qualidade do seu desempenho e orienta sobre o que fazer para melhorar;
3. *Expressão emocional*: é através da comunicação que os colaboradores expressam os seus sentimentos de satisfação e ou frustrações;
4. *Informação*: a comunicação facilita a tomada de decisões, já que proporciona à pessoa ou ao grupo as informações que eles necessitam, não só para a tomada de decisão, como também para equacionar alternativas;

## 2.3. A comunicação e a teoria das organizações

Esta temática é de importância considerável na compreensão e análise do processo evolutivo dos sistemas de comunicação ao longo dos tempos. A organização poderá, desta forma, ser analisada ao abrigo de quatro abordagens distintas: a clássica, a humana, a integrativa e a contemporânea, cuja caracterização mais ou menos desenvolvida pode ser encontrada em diversas obras como por exemplo Annie Bartoli (1986), Billy Hodge & William Anthony (1988), Abramovici & Al. (1988), Gilles Faure (1991), Philippe Béon (1991), e Dalmar Fsher (1993), para os quais se remete se necessário a sua leitura.

Neste sentido poderemos sistematizar estas abordagens relativas à teoria das organizações, de forma a analisar o seu impacto no processo evolutivo dos sistemas de comunicação organizacional:

### **a) Abordagem Clássica:**

Esta corrente (1856 – 1920) ficou caracterizada pela consideração da comunicação como uma ferramenta de comando e controlo. O fluxo comunicacional no seio das organizações deveria ser vertical e descendente, assumindo sempre um carácter formal. Só poderia haver lugar a fluxos comunicacionais horizontais (Fayol) se não

houvesse possibilidade de recorrer aos primeiros. A informação que chega aos operários oriunda das suas hierarquias consiste estritamente em dados necessários à realização das suas actividades, como sejam: ordens, procedimentos, normas de conduta. Tal sistema ficou caracterizado pela especialização funcional dos operários, pela divisão do trabalho e pelo isolamento, levando as pessoas a ser elementos insulares dentro da organização e a limitar a possibilidade de comunicação com o exterior.

#### ***b) Abordagem Humanista***

Através desta perspectiva (1920 - 1950) o foco deixa de incidir na mecânica estrutural da organização, passando a considerar a dinâmica social da mesma. Surgem novos conceitos e pressupostos de gestão como comunicação informal, grupos de trabalho, trabalho em equipa, estilos de liderança e os seus impactos na moral e na motivação das pessoas, descentralização da tomada de decisão. Os fluxos comunicacionais acontecem não só em sentido descendente como também em sentido ascendente e horizontal, o que facilita a resolução de problemas e promove a participação das pessoas no planeamento e organização. No entanto, a estrutura organizacional piramidal continua a dificultar a comunicação entre sectores e níveis hierárquicos paralelos, assim como com o meio externo.

#### ***c) Abordagem Integrativa***

A perspectiva integrativa (1950 – 1970) distingue-se das anteriores na medida em que se recusa a considerar um modelo óptimo de comunicação, remetendo para a análise de cada organização em particular, uma vez que os padrões de comunicação variam muito de organização para organização, ou até dentro da mesma organização em diferentes períodos. A direccionalidade dos fluxos comunicacionais passam a depender da natureza da organização, do seu ambiente social (relações inter-pessoais e inter-grupais, redes de decisão organizacional) e do meio em que esta se integra.

#### ***d) Abordagem Contemporânea***

Com o surgimento desta nova corrente da teoria das organizações, o elemento comunicação nas empresas começa a ser encarado como ferramenta estratégica de gestão ao dispôr das organizações. A empresa é encarada com uma entidade dinâmica que está em constante processo de aprendizagem, dependendo este processo da comunicação que é exercida com os seus elementos externos e internos. A qualidade da informação é determinada pela forma como a organização utiliza o seu potencial de aprendizagem.

Para Fischer (1994, p.82): "Se a comunicação é um processo pelo qual os indivíduos divulgam e partilham uma cultura, é também simultaneamente o processo pelo qual a cultura é criada." Desta forma, qualquer gestor que tenta alterar o comportamento de uma organização, terá que alterar o seu sistema comunicacional e estará a trabalhar com a cultura empresarial, ou seja com os pressupostos básicos que a organização utiliza para compreender tudo o que a rodeia (Schein, 1995).

Para melhor ilustrar esta abordagem, também Marín (1997) realça os diferentes estilos de comunicação, adaptando-os a cada teoria clássica das organizações. Para este autor, os estilos de comunicação mais vinculados em cada fase da evolução das teorias organizacionais, representa exactamente a expressão das características de cada uma delas.

<b>Teoria Organizacional</b>	<b>Breve Descrição</b>	<b>Estilo de Comunicação</b>
<b>Teoria da Burocracia de Weber</b>	Evolução da sociedade capitalista, democrática e burocrática.	Comunicação formal e burocratizada.
<b>Organização Científica do Trabalho - Taylor</b>	Sistema de produção baseado em técnicas de selecção de pessoal, cronometragem e procedimentos de valorização de postos de trabalho.	Comunicação vertical, onde os funcionários são comandados e controlados pelos seus superiores hierárquicos.
<b>Teorias da Organização Formal</b>	O foco passa da fabricação para a Administração, cujo estilo de liderança e gestão de pessoas se baseia no uso do poder hierárquico.	Comunicação vertical mais presente para afirmar hierárquias.
<b>Escola das Relações Humanas</b>	O Homem procura obter a sua realização nas tarefas que executa. Teoria de Elton Mayo onde o trabalho é uma actividade entre grupos informais e teoria das Necessidades de Maslow.	A comunicação informal exerce um papel relevante entre os grupos informais de comunicação.
<b>Teorias X e Y de McGregor</b>	Teoria X: as pessoas preferem ser lideradas a ter que assumir responsabilidades;  Teoria Y: As pessoas comprometem-se a realizar os objectivos da empresa pelas compensações associadas ao seu lucro, procurando novas responsabilidades e elevando o seu nível de criatividade.	Empresa adopta uma comunicação formal e vertical;  Comunicação mais informal que na Teoria X.
<b>Teoria Z de Ouchi</b>	A individualidade dá lugar à colectividade. Maior identificação dos funcionários com a organização do que com a sua profissão.	Espaço cada vez mais aberto para a comunicação informal e horizontal.
<b>Teorias Sistémicas de Bertalanffy</b>	As organizações são colectivos orientados a atingir objectivos específicos, com uma estrutura social formalizada ou informalizada.	Organização vista como um sistema social, aberto, onde a comunicação é um factor de suma importância.

**Tabela 4** – A comunicação na teoria das organizações<sup>13</sup>

<sup>13</sup> Marín 1997

## 2.4. Modelos de comunicação organizacional

### a) Modelo Elementar do processo de Comunicação (Emissor – Receptor)

Este é, talvez, o processo de comunicação mais antigo e que traduz o conceito fundamental de que é necessária uma actuação activa do emissor na selecção da mensagem correcta, do tipo e forma de transmissão mais adequada e na selecção do receptor da mensagem.

Apesar de extremamente simples, este modelo constitui uma ferramenta útil, uma vez que para além de salientar a importância da caracterização dos objectivos da mensagem e da forma como deverá ser transmitida, reforça ainda a necessidade de caracterização para posterior selecção do receptor à qual esta deverá ser dirigida. No entanto, e para além das virtudes deste modelo, ele ignora a resposta do receptor quer à mensagem quer à sua forma de transmissão.

Actualmente este modelo constitui uma referência como meio de informação mais do que modelo de comunicação.

### b) Modelo Interactivo

Este modelo caracteriza a comunicação como um processo de efeitos mútuos relacionados. Segundo este modelo, a comunicação só termina com a resposta à mensagem inicialmente emitida.

Este modelo adiciona cinco novos conceitos face ao anterior:

- Os Canais – representam os suportes da mensagem podendo ter duas classificações distintas: na primeira a mensagem é classificada de acordo com o seu suporte físico (comunicação oral, escrita e audiovisual), na segunda a mensagem é classificada de acordo com o tipo de relações pelas quais a mensagem circula (comunicação individual, grupal e estrutural).
- Os Meios – constituem os vários veículos de comunicação (cartas, correio electrónico, telefone, televisão, etc.).
- A Codificação – é o processo pelo qual o emissor converte as suas ideias em símbolos que irão constituir a mensagem, assim como a descodificação correspondente ao processo inverso, no qual o receptor terá que interpretar a mensagem.
- O Ruído – é constituído por tudo o que é percebido pelo receptor como não fazendo parte da mensagem enviada pelo emissor.
- O “Feedback” ou retorno – constitui a maior contribuição deste modelo relativamente ao anterior, introduzindo um novo conceito de que o processo comunicacional não termina enquanto o emissor não obtiver informação de que o receptor percebeu a mensagem.

Apesar das melhorias introduzidas por este modelo, ele representa ainda um processo de comunicação sequencial (mensagem, feedback, mensagem, feedback), excluindo a percepção mútua entre emissor e receptor assim como o contacto da mesma.

### **c) Modelo de Reciprocidade**

Este modelo sugere que o processo de comunicação é influenciado não apenas pelo comportamento explícito de cada elemento mas também da percepção que o emissor tem do receptor e vice versa, assim como da auto-percepção dos próprios elementos activos do processo: emissor e receptor. Assim, a auto-percepção, a percepção do outro e o conceito de interdependência constituem as principais contribuições deste modelo, que constitui a base dos conceitos de comunicação interpessoal, e para os quais fica apenas uma breve referência, já que não será este modelo o mais pertinente para o estudo a realizar, embora a sua importância não deve ser menosprezada.

*Este modelo pode ainda subdividir-se em modelo de comunicação intrapessoal e interpessoal.*

#### **C.1. Modelo de Comunicação Intrapessoal**

A comunicação intrapessoal refere-se ao processo de interpretação que cada indivíduo formaliza internamente, face a determinados estímulos, o que por si só influencia a comunicação com os outros (comunicação interpessoal).

É através dos estímulos internos e externos que os indivíduos formalizam as percepções, os sentimentos, os pressupostos e os significados a atribuir durante o processo de comunicação intrapessoal, os quais se caracterizam da seguinte forma:

1. Estímulos internos derivam dos motivos, atitudes e da imagem que cada um tem de si próprio, onde a auto-estima (i. e, a classificação que cada um de nós faz de si mesmo em comparação com os outros) possui particular relevância.
2. Estímulos externos seleccionados de acontecimentos, objectos, relações e desempenhos das próprias acções

#### **C.2. Modelo de Comunicação Interpessoal**

Este modelo está baseado num fluxo de natureza múltipla nos dois sentidos (entre dois interlocutores). O maior determinante do tipo de comunicação interpessoal que se estabelece na organização é as relações hierárquicas existentes:

- Relações entre níveis hierárquicos directos;
- Relações entre pares e colegas;
- Relações regulares ou com terceiras entidades;

Este modelo é muito utilizado em situações em que se pretende influenciar outras pessoas, exprimir sentimentos ou emoções, obter, receber ou trocar informações e para reforçar a validade do canal de comunicação utilizado.

### **d) Modelo Contextual**

Enquanto que os modelos anteriores realçam o indivíduo e o seu comportamento durante todo o processo comunicacional, este modelo introduz o conceito de que todo o processo de comunicação ocorre sobre um determinado contexto que, directa ou

indirectamente pode explicar o próprio processo comunicacional. Existem no seio das organizações alguns factores que poderão implicar e influenciar o seu contexto, são eles: as características dos grupos, a própria estrutura e cultura organizacional, as características funcionais e operacionais e, finalmente, o comportamento comunicacional dos indivíduos.

Este modelo introduz o conceito de que a comunicação só pode ser explicada por uma multiplicidade de factores condicionantes do processo comunicativo e que a comunicação é um processo de interdependência mais do que um relacionamento causa-efeito.

### e) Modelo Estratégico

O grande contributo deste modelo é a integração da comunicação como uma variável estratégica da organização. O modelo estratégico alarga o âmbito do sistema de comunicação, passando a considerar não só os limites internos da empresa mas também os elementos externos (clientes, fornecedores, instituições públicas, mercado, etc.) numa perspectiva global da comunicação.

Este é um modelo de comunicação que apresenta maior potencialidade para as organizações que pretendem implementar sistemas de Gestão pela Qualidade Total, já que estas procuram permanentemente informações sobre os seus clientes, sobre os seus públicos, sobre as melhores práticas do mercado e sobre tudo o que possa influenciar o seu desempenho.

## 2.5. Tipos de comunicação organizacional interna

A comunicação interna está relacionada com a troca de informação e ideias no seio de uma organização. A comunicação interna ajuda os colaboradores a desempenharem melhor as suas funções, desenvolve uma maior clarificação da missão da organização e permite identificar e reagir rapidamente a problemas potenciais. Desta forma, para garantir um fluxo de informação saudável dentro da organização é fundamental que a comunicação utilize os canais formais e informais.

A **rede de comunicação formal** é facilmente entendida ao analisar um organigrama de uma empresa e as relações hierárquicas que se estabelecem. Cada elemento do organigrama representa uma “cadeia de comando”, representando a pirâmide o canal oficial de transmissão de mensagens. Nestes casos a informação pode circular do topo para as bases (descendente ou Top - Down), das bases para o topo (ascendente ou Bottom – Up), ou ainda horizontalmente:

- *Circuito Descendente* – As decisões organizacionais são normalmente tomadas pela gestão de topo, sendo posteriormente divulgadas às equipas das bases. Neste circuito cada elo do circuito de comunicação deverá perceber a mensagem, aplicá-la e divulgá-la aos demais. A fim de garantir a eficácia deste tipo de comunicação a gestão de topo deve apresentar as informações de forma clara e inequívoca, ter o cuidado de explicar as razões que levam a

solicitar tal contribuição aos colaboradores, fornecer feed-backs constantes sobre o nível de desempenho a fim de manter a atenção sobre o objectivo a atingir, multiplicar os canais de comunicação para aumentar a propabilidade de recepção da mensagem e considerar a repetição das mensagens para permitir a sua integração;

- *Circuito Ascendente* – Para resolver problemas e tomar decisões inteligentes, os gestores devem saber o que se passa na organização. Uma vez que não poderão estar em todo o lado ao mesmo tempo, os gestores dependem dos colaboradores das bases para que lhes seja fornecida informação precisa e atempada sobre problemas, tendências, oportunidades de melhoria e sobre o desempenho em geral. Para garantir a eficácia deste tipo de comunicação é fundamental a existência de um clima organizacional favorável à livre expressão de mensagens (quer “positivas” quer “negativas”), ter consciência que os maus funcionamentos são mais rapidamente sentidos pelos colaboradores e a diminuição das barreiras sociais e estatuto favorecerá a expressão espontânea dos colaboradores;
- *Circuito Horizontal* – A comunicação também circula de um departamento para outro na organização, quer lateralmente quer diagonalmente. Este tipo de comunicação apoia os colaboradores na partilha de informação e na coordenação de tarefas, sendo também utilizada para resolver problemas complexos e de difícil resolução. A fim de promover a eficácia deste tipo de comunicação é importante o desenvolvimento das relações interindividuais a fim de permitir uma maior confiança entre cada membro das equipas / departamentos, deverá ser privilegiada a cooperação entre os serviços eliminando o estigma de que o sucesso de uma equipa só pode ser alcançado através do fracasso de outra, desenvolver reuniões garantindo a troca de informação entre departamentos diferentes e permitir, sempre que possível, as tomadas de decisão comuns entre serviços diferentes;

A **rede de comunicação informal** está presente em todas as organizações, chegando algumas vezes a superar a própria rede formal. A rede de comunicação informal envolve informações que representam linhas de poder e de actividade não oficiais nas organizações. Os colaboradores acabam por falar casualmente com os seus colegas de trabalho sobre os mais diversos assuntos: as suas casas, as suas famílias, sobre outras pessoas da empresa. Embora muitas destas conversas estejam relacionadas com assuntos de indole pessoal, cerca de 80% da informação que circula está relacionada com a própria organização, sendo 75% a 95% exacta<sup>14</sup>.

Embora alguns gestores demonstrem alguma preocupação sobre a rede de comunicação informal por pensarem que o seu poder de controlo pode ser ameaçado, outros utilizam-na para fazer circular e receber mensagens informais. Uma vez que é virtualmente impossível eliminar este tipo de comunicação, algumas empresas conseguem minimizar a sua importância assegurando que a informação oficial será frequente.

---

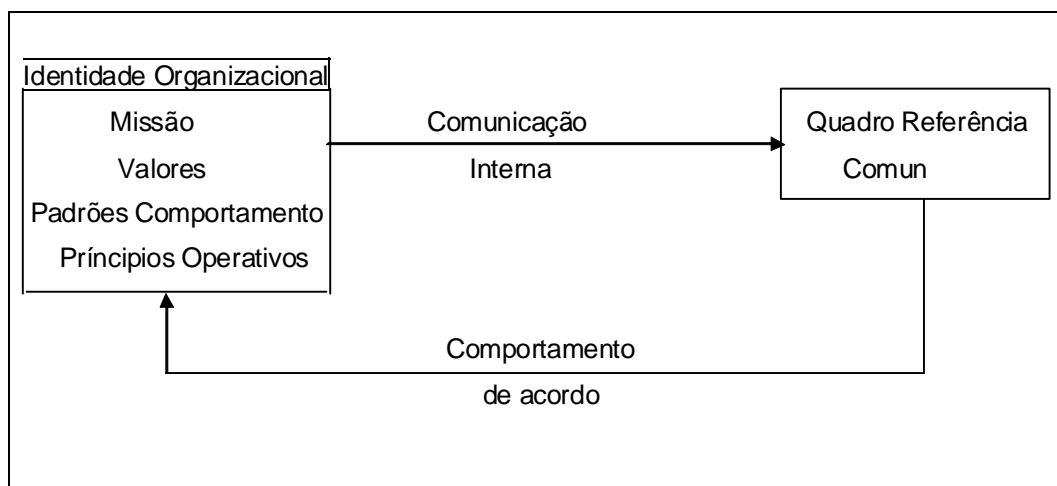
<sup>14</sup> Carol Hymowitz, “The Nature of Organizational Grapevine”, Supervisory Management, November 1985, 40.

Independentemente de se tratar de redes de comunicação formais ou informais, existem alguns critérios que determinam a qualidade da comunicação interna. Entre esses critérios encontram-se: a necessidade de sintonizar a energia de todos os colaboradores das organizações com os seus objectivos estratégicos; a abertura da gestão de topo para disponibilizar informações importantes às equipas; a pro-actividade das pessoas na busca de informações que precisam para realizar o seu trabalho; a autenticidade no relacionamento entre os colaboradores assegurando a eficácia da comunicação e do trabalho em equipa; respeito pelas diferenças individuais assegurando uma melhor sintonia e qualidade das relações humanas nas organizações; desenvolvimento de competências básicas de comunicação (ouvir, expressão escrita, oratória); rapidez na comunicação no seio da empresa para potenciar a sua qualidade e nível de contribuição para os objectivos organizacionais.

## 2.6. Comunicação Organizacional - Ferramenta de gestão

" Tudo estaria bem se, ao menos, conseguíssemos comunicar. O problema é que raramente o conseguimos".<sup>15</sup>

A comunicação interna apresenta-se como uma ferramenta de suma importância para o desenvolvimento de um quadro de referência comum a todos os colaboradores do que é a empresa e, conseqüentemente, na criação de uma imagem consolidada da identidade da organização.



**Figura 5** - Modelo conceitual de comunicação interna

Um gestão de comunicação que assente na divulgação da missão, cultura e projecto de empresa, respeitando as diferenças individuais e maximizando as relações

<sup>15</sup> Jan Masarky ( antigo ministro dos Negócios Estrangeiros da Checoslováquia) citado em: BLAND, Michael; JACKSON, Peter; Comunicação na Empresa; Ed.Presença; Lisboa; 1992; p.15.

comunicacionais existentes, concede à comunicação organizacional um papel estratégico para gerir, coordenar, apoiar e controlar o quotidiano das empresas.

A comunicação constitui a base das funções de gestão nas organizações. Consiste num processo que permite transmitir informações necessárias ao planeamento, à concretização dos planos, à própria organização estrutural e ao controlo de pessoas e tarefas. É através da comunicação que os gestores têm acesso a informações que lhes permitem definir planos, comunicá-los às equipas e fazer com que as equipas os apliquem.

A comunicação tem também um papel de conceptualização de um quadro de referência organizacional que contribua para o reconhecimento e mobilização dos seus clientes internos e externos, contribuindo para um aumento da sua capacidade competitiva e organizativa.

Surge, assim, uma nova abordagem metodológica da comunicação, designada por Comunicação Global/Integrada que visa fundamentalmente a utilização das potencialidades da comunicação de empresa, através da criação e divulgação de uma imagem de marca interna e externa coerente. Tal procedimento resulta do fornecimento da empresa aos seus colaboradores do que esta é quais os seus objectivos, contribuindo assim para a criação de uma imagem institucional e para o reforço da identidade da empresa. Paralelamente pretende ainda constituir um aproveitamento sinérgico dos recursos disponíveis, com vista a um aumento da eficácia do sistema comunicacional das organizações.

Por outro lado, as empresas têm ao seu dispor um conjunto de meios e técnicas de comunicação organizacional que lhes permite desencadear ou facilitar acções de comunicação no sentido de alcançar os seus objectivos estratégicos, atendendo à diversidade de destinatários que se lhes deparam. Estes objectivos resumem-se à criação de sinergias como meio, à comunicação com clientes externos, ao desenvolvimento e mobilização dos clientes internos com a missão e projecto da empresa.

Assim, quer se trate de design, de promoção de marketing directo, da comunicação interna ou de relações públicas, cada um destes domínios se tornará mais eficaz se concretizados por profissionais específicos, de modo a otimizar as potencialidades de cada disciplina.

Para o estudo que se pretende desenvolver, será mais relevado o processo de comunicação interactivo, pela sua maior correlação com as mutações organizacionais internas; sendo o vector de maior interesse para o estudo a desenvolver a que Regouby (1992) denomina de relações internas, que inclui o projecto de empresa e a política e gestão da comunicação interna.

## 2.7. A Comunicação organizacional e a informação

No seguimento de uma abordagem de marketing interno em que as organizações qualificam todos os funcionários como clientes internos, manifestam de imediato o total respeito pela necessidade natural destes comunicarem. Os recursos organizacionais vêm-se mais potencializados quanto mais aberto, transparente e desenvolvido estiver o seu sistema de comunicação interna.

Os conceitos de comunicação e informação são muitas vezes confundidos numa abordagem de comunicação interna, partindo-se do princípio que ao gerir a informação se gere a comunicação.

É necessário distinguir desde já os conceitos de informação e de comunicação. A informação situa-se ao nível dos conteúdos que circulam nos fluxos comunicacionais, enquanto que a comunicação consiste num conceito mais amplo que não está dependente da informação. A falta de informação não significa necessariamente a falta de comunicação, enquanto que a falta de comunicação implica a não transmissão da informação.

Outra das grandes diferenças entre ambos os conceitos é que perante um processo de informação o emissor não recebe qualquer tipo de retorno, padronizando-se o fluxo comunicacional do emissor para o destinatário sem este último ter a possibilidade de fornecer feedback. Num processo de comunicação o feedback é uma constante, podendo o receptor tornar-se emissor e vice versa num processo de interacção contínua.

Num sistema de comunicação interna caracterizado por uma abordagem clássica em que existe um emissor que transmite uma mensagem devidamente codificada e transmitida por um canal, que é depois decodificada pelo receptor, constituindo o retorno da informação, uma resposta dada por este último que permite ao primeiro avaliar se a mensagem foi bem recebida ou percebida, torna-se pouco eficaz, fazendo apenas circular a informação por determinados canais independentemente de a pôr em comum.

A comunicação eficaz é entendida como uma acção de pôr em comum, enquadrada num sistema de significados partilhados. A criação destes significados não depende apenas das figuras do emissor e receptor mas sim do sistema de câmbios entre ambos, em que o comportamento verbal e não verbal de comunicação de um é função do mesmo comportamento de comunicação do outro, assumindo o enquadramento contextual em que decorre a relação um papel de especial importância.

É em função da experiência e relação que existe entre os intervenientes, assim como do contexto que envolve a situação de comunicação que o significado é desenvolvido e pode ser partilhado. Por exemplo, uma informação verbal pode dar origem a diferentes significados dependendo da componente não verbal, como o tom de voz expressão facial, etc.; do conhecimento que os intervenientes possuem um do outro,

do tipo de relação que têm, das suas diferenças individuais e do contexto em que ocorre a relação.

O verdadeiro papel da gestão da comunicação interna é gerir todas estas variáveis que influenciam o processo de comunicação maximizando a partilha de significados comuns.

## **2.8. Comunicação ao serviço da Estratégia Organizacional**

A informação e os processos de comunicação sempre estiveram presentes na evolução das estratégias empresariais e na própria evolução das organizações. Hoje, mais do que em épocas passadas, é importante compreender a complexidade que envolve a informação e os processos comunicacionais na gestão estratégica das organizações. A comunicação deve servir de suporte para um modelo de gestão bem estruturado e com capacidade de levar a organização a enfrentar os desafios cada vez mais competitivos da sociedade actual.

Desta forma, num contexto de rápidas mudanças o sistema tradicional de planeamento empresarial de longo prazo tende a perder a sua eficiência. Acontecendo as mudanças a grande velocidade, é fundamental que os sistemas de gestão tenham grande flexibilidade para se poderem ir adaptando permanentemente às exigências do meio. Nesta perspectiva é necessário deixar de compreender a estratégia organizacional como um exercício de previsão conduzido por um grupo limitado de gestores, para a passar a ver como o resultado de um processo dinâmico de comunicação que envolve todos os membros da organização.

Genelot (2001) teve a oportunidade de desenvolver uma dimensão única para a estratégia da organização e a estratégia da comunicação. Para este autor, a comunicação é o motor de uma estratégia comum e partilhada por todos os membros de uma empresa. Assim, para viabilizar a gestão estratégica ele mostra a importância do desenvolvimento de uma dinâmica colectiva em torno da partilha de uma certa representação do futuro desejado. Esta visão estratégica do futuro não pode ser imposta aos grupos, já que a construção de representações partilhadas envolve aspectos complexos como o processo de expressão, a negociação e a apropriação dos sentidos. É neste ponto que a comunicação organizacional é utilizada como uma ferramenta de facilitação através da partilha de conhecimentos entre os colaboradores, com o objectivo de construir um projecto comum.

A comunicação irá concretizar o seu papel enquanto ferramenta estratégica de gestão quando a empresa criar os canais para que a comunicação concretize o seu princípio social básico, ou seja, o seu elemento democrático de permitir que todos os indivíduos possam partilhar ideias, comportamentos, atitudes e, acima de tudo, a cultura organizacional (Genelot 2001).

Este autor defende a estratégia de comunicação organizacional como um acto único em relação à estratégia global da organização. Assim, ela não se limita a um objectivo a ser alcançado, mas a um processo de reactividade generalizado que supõe uma consciência estratégica que levará as organizações a reflectir sobre aspectos que transcendem a estratégia propriamente dita. Isto implica que “...os fenómenos de auto-organização, as questões éticas e o debate sobre os graus de liberdade deixados aos colaboradores pelas estruturas que eles próprios criaram” (Genelot, 2001:307).

## **2.9. Impactos da Liderança na Comunicação**

Na sua essência, o termo “liderança” está relacionado com a capacidade de influenciar pessoas e de as conduzir à realização de um determinado objectivo. Deste modo, a comunicação acaba por ser uma das principais ferramentas para o exercício eficaz da liderança. É através de um processo comunicativo que os líderes procuram influenciar as pessoas a realizarem as suas actividades na organização e a implicarem-se na consecução dos objectivos e metas definidas estrategicamente.

O modo com uma empresa utiliza a comunicação interfere directamente no seu desempenho e no alcance dos resultados a que se propõe. Cabe aos líderes a responsabilidade de transmitir de forma clara e inequívoca as informações e conceitos que precisam ser absorvidos e reconhecidos pelos colaboradores. Os líderes deverão fazer com que estas informações e conceitos se transformem em conhecimento e que essa transformação seja geradora de implicação e resultados para a empresa.

Assim, “como o sangue tem que circular regularmente pelas veias” para manter o corpo humano em pleno funcionamento, a informação e a comunicação devem de fazer o mesmo à dimensão da empresa. Os líderes devem assumir este papel fundamental na gestão, assim como assegurar a partilha do conhecimento, sendo responsáveis directos pela criação de um ambiente favorável à implicação dos colaboradores e à concretização dos objectivos organizacionais.

Os colaboradores só se irão sentir verdadeiramente implicados por aquilo que conhecem e compreendem, ou com alguma coisa em que tenham motivos para acreditar. A falta de informação e comunicação faz com que os colaboradores não se sintam verdadeiramente comprometidos com o projecto. Muitos destes problemas surgem quando os líderes se imiscuem (voluntariamente ou não) da sua responsabilidade de comunicar e informar.

Outro aspecto importante na influência dos líderes na eficácia da comunicação está relacionado com a coerência entre a mensagem transmitida e o seu comportamento quotidiano. A credibilidade da mensagem dos líderes é alcançada através da exemplaridade que representam para os demais colaboradores da organização. Desta forma, a compatibilidade da mensagem que tentam passar com a prática efectiva desta mensagem é uma forma de promover a adesão das equipas. Também é verdade que os líderes que comunicam uma mensagem e agem de forma

completamente diferente do que transmitem, acabam por contribuir para a descridibilização da mensagem e para a diminuição do factor de implicação das pessoas para com a empresa e os seus objectivos estratégicos.

Os líderes devem de ser capazes de gerar implicação nas suas equipas através da partilha da informação sobre o que se passa na organização, de esclarecer sobre os objectivos e metas a atingir, de dar feedback permanente sobre as etapas dos projectos, de estar preocupados em fazer alinhar os objectivos da sua equipa com os interesses organizacionais, enfim, de manter as suas equipas permanentemente informadas.

Para gerar este envolvimento das suas equipas na organização, os líderes deverão conhecer as suas necessidades de comunicação nos diferentes processos de gestão, respondendo a questões que estão relacionados com a própria organização do trabalho. Assim, os líderes deverão reconhecer as seguintes prioridades de comunicação com as suas equipas:

1. Responsabilidades da função: Qual é o meu trabalho?
2. Avaliação de desempenho: Como estou a fazer o meu trabalho?
3. Necessidades individuais: Alguém se preocupa comigo?
4. Unidade de negócio, objectivos e resultados: Como está a minha unidade de negócio a produzir?
5. Visão, missão e valores: Qual é a nossa orientação para o futuro?
6. “Empowerment”: Como é que eu posso ajudar?

Os líderes com melhores desempenhos são aqueles que integram o princípio de que a informação e a comunicação são a principal estratégia de aproximação dos colaboradores à empresa e da empresa aos colaboradores.

Numa perspectiva de promover a implicação das equipas para processos de qualidade total por via da comunicação, os líderes deverão:

- Desenvolver e publicar as crenças, valores e objectivos, frequentemente representados na declaração de Missão da empresa;
- Envolver-se pessoalmente e agir com exemplaridade no processo de TQM;
- Desenvolver estratégias claras e efectivas e suportar os planos para alcance dos objectivos e Missão da empresa;
- Rever e melhorar o sistema de gestão;
- Comunicar, motivar e dar suporte às equipas encorajando a participação dos colaboradores;

Liderança e comunicação são dois elementos indissociáveis no processo de gerar implicação nas equipas e de os orientar para a qualidade total.

## 2.10. Impacto da Comunicação na Cultura Organizacional

O contexto organizacional em que se processa a implementação de um sistema de gestão pela qualidade total é bastante influenciado pelo tipo de cultura que predomina na organização.

Para SROUR (1998) a cultura organizacional é a representação do imaginário simbólico, abstracta mas não invisível, já que ao reflectir-se no comportamento dos indivíduos é claramente observável. A cultura organizacional é um processo de aprendizagem que visa padronizar comportamentos e pensamentos. A necessidade de atingir os objectivos determinados pela organização faz com que a diversificação de pensamentos fosse substituída por uma padronização destes. Assim, a postura adoptada para tomar decisões dentro da organização seguirá uma regra ou um costume que irá facilitar o desempenho para alcançar objectivos.

A existência de padrões, modelos, valores, regras, atitudes e normas que permitem a interacção de pessoas torna-se necessária quando existem objectivos comuns. São estes os componentes de uma cultura de empresa e as variáveis que a podem caracterizar.

A comunicação interna é um reflexo claro da cultura organizacional, existindo um processo de influência mútua entre ambas. A comunicação é parte integrante do processo cultural de uma organização, pelo que a forma como é estrategicamente utilizada e compreendida são processos integrantes dessa mesma cultura. Para além da comunicação ser uma ferramenta fundamental para a propagação e assimilação da cultura da organização, é a cultura que determina o tipo de comunicação da empresa, bem como a sua forma, veículos, conteúdos e fluxos.

Esta função da comunicação constitui uma forma de facilitar o processo de aculturação dos novos membros das organizações através da partilha de referenciais comuns. A realidade de cada departamento, as atitudes e comportamentos dos outros elementos da organização e as práticas com que este vai tomando contacto, permitem-lhe construir um mapa interpretativo do que é a organização. É por esta razão que é bastante importante a comunicação da Missão, Cultura, Valores e Objectivos da empresa no processo de socialização dos novos colaboradores e no desenvolvimento da organização.

JEFFRIES, EVANS e REYNOLDS (1996), interpretam a importância da cultura organizacional como um factor crítico de sucesso para a implementação de sistemas de gestão pela qualidade total. Para eles, “a verdadeira chave de sucesso da TQM são as pessoas. Se as pessoas na empresa, a todos os níveis, não estiverem empenhados em produzir um produto ou serviço de qualidade, então a iniciativa TQM está destinada a falhar. É relativamente fácil mudar tecnologia, sistemas e procedimentos. É muito mais difícil mudar a atitude das pessoas em relação ao

trabalho, a sua percepção da gestão, os seus valores, a sua motivação e o seu comportamento”.

A cultura existente nas diversas organizações pode ser o principal obstáculo ou motor para a implementação da TQM. Empresas demasiado centralizadas, em que as decisões são tomadas por um grupo restrito de pessoas, em que os fluxos de comunicação não funcionam e em que os seus colaboradores não se sentem implicados, são organizações em que o sucesso na implementação da TQM estará hipotecado à partida.

Mudar este tipo de culturas e prepará-las para a TQM requer muita energia, tempo e empenho. A cultura organizacional deve ser actualizada, redefinida e implementada em função dos critérios de gestão e dos objectivos globais da empresa. Passar a envolver os colaboradores no processo de decisão, dar confiança às equipas, fazer com que todos se sintam fazendo parte do projecto, enfim, orientar as pessoas para a excelência requer muita comunicação entre todos. A chave para criar uma mudança cultural é fazer com que as pessoas compreendam as razões das mudanças, isto é, identificar e comunicar de forma clara as razões subjacentes à alteração pretendida dos comportamentos. Só as pessoas informadas sobre a realidade das organizações nelas se poderão sentir implicadas.

Os processos de mudança da cultura organizacional têm na comunicação um vector estratégico de mobilização, adesão e reorientação de comportamentos e atitudes tornando a organização do trabalho mais produtiva para a empresa, mas igualmente mais geradora de satisfação individual e global. De acordo com DOLAN e GARCIA (2006), o conceito de comunicação para a mudança da cultura organizacional numa empresa, pode-se compreender a três níveis diferentes:

- *Comunicação como uma ferramenta de “nivelamento” da mudança.* A comunicação desempenha um papel fundamental na mudança da cultura organizacional. Quanto mais persuasiva for, tanto a nível racional como a nível emocional, mais eficaz será no alcance da mudança;
- *Comunicação como “meio” através do qual ocorre o fenómeno da mudança.* A mudança da cultura organizacional constitui a comunicação interpessoal partilhada, produzida e sustentada dentro de uma organização;
- *Comunicação como o objectivo da mudança.* A mudança cultural envolve fundamentalmente interacções entre pessoas dentro e entre grupos, departamentos e divisões de uma organização;

A comunicação é assim o suporte e veículo da cultura organizacional. As redes, os elementos e os modos de comunicação interna devem estar adaptados à cultura que se pretende implementar. No entanto, é importante relevar que todos os processos de mudança cultural são processos morosos e como tal, é importante comunicar permanentemente às equipas as etapas e avanços deste câmbio.

## 2.11. O Projecto de Empresa

Qualquer organização requer, para o seu bom funcionamento, a afirmação de uma identidade individual profissional e social, e a motivação dos seus clientes internos. Atendendo a este princípio surgiu nos anos 70 a noção de " Projecto de Empresa ", como elemento de base estratégica na comunicação interna assim como um determinante de eficácia no conjunto da comunicação global.

O Projecto de Empresa constrói-se a partir da cultura corporativa existente e dos objectivos a médio/longo prazo. Neste sentido mostra-se necessário desenvolver um trabalho ao nível do desenvolvimento organizacional consubstanciado em processos de auditoria ao *status quo* cultural, identificação clara dos objectivos, a missão da empresa e um grande incremento na vontade de formalizar um quadro de referência, não só ao nível da administração como também de toda a empresa em cascata.

O projecto Empresa assume-se assim, como um elemento identificador dos valores organizacionais e da cultura específica de cada empresa que as permitem diferenciar face à concorrência. O conteúdo dos projectos de empresa difere de organização para organização já que o quadro identificativo e de referência partilhado internamente sobre a vocação da empresa, as suas realidades culturais, sociais, públicas e opções económicas são únicas para cada organização.

Para BOUEF e MUCCHIELLI (1992) um projecto de empresa "consiste num acto de gestão que se baseia na definição e implementação de uma estratégia de comunicação destinada a motivar a totalidade dos colaboradores, recentrando-os sobre um objectivo comum, para assim contribuírem para o desenvolvimento da empresa e a uma melhoria na satisfação das pessoas e dos clientes". Para estes autores o projecto de empresa inicia-se com um objectivo mobilizador (aceitável por todos, global, e decorrente de um processo participativo) comunicado pela direcção da empresa, procurando a coesão dos colaboradores em torno deste mesmo objectivo, e motivando-os para o seu alcance.

A intencionalidade do projecto de empresa centra-se em duas ambições. Uma delas é puramente de carácter económico, procurando a melhoria de processos e a consequente melhoria de resultados económicos da empresa, e uma outra de cariz social, procurando melhorar o clima social da empresa e envolver todas as pessoas nos assuntos estratégicos do negócio como meio de motivação.

Numa abordagem de concepção de uma imagem de empresa, o projecto empresa inscreve-se internamente como uma ferramenta de comunicação com os seguintes objectivos (Regouby 1992):

- mobilização - através de uma maior implicação num projecto global de empresa;
- unificação - definindo um sistema de referência favorecendo a coesão interna;
- integração - favorecendo a convergência das vontades individuais perante a dúvidas comuns e para além dos interesses individuais;

Estes princípios são particularmente importantes quando a empresa necessita de mostrar externamente as suas referências de acção, de integração ou de posicionamento.

Neste sentido a formulação do projecto de empresa representa a base estratégica dos sistemas de comunicação interna, assumindo-se também como um elemento determinante na formulação na comunicação organizacional numa perspectiva global.

Thévenet (1986) refere quanto ao conteúdo geral a existência de cinco temáticas básicas:

1. a concepção do homem na empresa, com eventual concretização nalgumas regras de gestão;
2. o serviço a prestar ao cliente;
3. a qualidade dos produtos ou dos serviços prestados;
4. a relação com os accionistas
5. a responsabilidade e função social da empresa para com a comunidade em que se insere.

Estas temáticas estão normalmente subdivididas e dois tipos fundamentais de mensagens:

- *reflexão sobre a vocação da empresa* - relata a evolução histórica da empresa e inscreve - a no tempo, evidência o seu " know - how" de uma profissão específica. Define a sua posição no seu sector de actividade e respectivo enquadramento económico. Define os seus propósitos gerais, os objectivos a atingir e a posição estratégica que ambiciona alcançar.
- *afirmação do seu sistema de valores* - define as suas estruturas de poder, as relações humanas e profissionais, a sua deontologia (responsabilidade, implicação, motivação) e as escolhas políticas a seguir para ultrapassar os desafios que se propõe enfrentar (transparência, qualidade, serviço) .

SITUAÇÃO GENÉRICA	SITUAÇÃO ESPECÍFICA
- A empresa confronta-se com dificuldades em situar-se no contexto.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Produtos e mercados tradicionais da empresa são postos em causa, baixando significativamente os resultados. O Projecto, deverá ajudar a discernir as pistas estratégicas possíveis, descobrir no património da empresa potencialidades e explorar e criar a mobilização necessária para enfrentar as novas dificuldades.</li> <li>2. A empresa, na sua evolução, passa por determinados estádios obrigatórios de estruturação. Essas passagens traduzem-se normalmente pela redefinição de modos e lógicas de funcionamento próprios, donde resultam novas estruturas, procedimentos e critérios de gestão mais operacionais, como por exemplo: quando uma empresa atinge a velocidade de cruzeiro</li> </ol>

**Tabela 5** – Vocação da empresa e sistema de valores

Como instrumento de comunicação o conteúdo e a forma do projecto empresa são determinantes. No que respeita ao primeiro, o projecto empresa não deve manter-se

apenas na situação de uma declaração filosófica, mas, constituir um documento concreto e mobilizador que redunde em propostas precisas e em resultados específicos. Quanto á forma, é normalmente um documento escrito, de formulação: breve (entre uma e cinco páginas), simples (para que seja lido compreendido e seguido), pragmática (próximo das realidades, aplicável ao quotidiano) e positiva (para que possa reforçar a cultura da empresa e dinamizar os seus recursos humanos).

No entanto, para que o projecto tenha uma adesão efectiva de todos os elementos da empresa, este não poderá ser improvisado requerendo a sua elaboração alguma complexidade e dedicação não existindo um modelo de execução garantido, existindo porém algumas medidas básicas, como:

- **antes** - realização de uma campanha prévia explicativa, por escrito (nota interna, artigo em revista interna, inserção no quadro de afixação), oral (reunião, conversa informal), ou audiovisual, (filme, montagem), sobre tema e de acordo com a lógica geral da organização e do estilo de gestão existente na empresa
- **durante** - maximizar a colaboração de todos os colaboradores internos através, por exemplo da organização de um debate geral sobre o tema, de forma a favorecer a confrontação, discussão e esclarecimentos a todos os níveis hierárquicos, que permitirão determinar as linhas mestras do projecto.
- **após** - realização de um acompanhamento activo, divulgando-o e utilizando-o constantemente como documento de referência.

Pela sua complementaridade, o Projecto de Empresa e o Plano Estratégico são muitas vezes confundidos, no entanto constituem documentos distintos como a seguir se pode observar:

Plano Estratégico	Projecto Empresa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• elabora-se a partir de modelos de gestão e previsão económica</li> <li>• pode ser elaborado por especialistas externos, a partir de orientações</li> <li>• reporta á actividade da empresa</li> <li>• é um orientador de acção</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• abordagem qualitativa</li> <li>• requer uma participação abrangente</li> <li>• reporta a actividade e a cultura organizacional</li> <li>• é uma referência para a acção</li> </ul>

**Tabela 6** – Documentos do plano estratégico e do projecto empresa<sup>16</sup>

Em ambos os casos estamos perante ferramentas de gestão ao serviço das empresas embora não abordem a mesma problemática (o plano requer uma variável de previsão económica ao contrário do projecto) nem sequer possuem o mesmo tipo de utilização (o projecto referencia os valores, conceitos e procedimentos que devem consubstânciar as decisões a tomar, enquanto que o plano guia a actividade quotidiana da empresa).

<sup>16</sup> Adaptação Thévenet 1986, p.198

Segundo Thévenet (1986), o projecto nem sempre deverá ser executado no caso de estarmos perante empresas jovens, na impossibilidade de realizar auditorias à cultura organizacional, no caso de fusões ou aquisições de empresas, e no caso de não existir um acompanhamento e suporte de gestão para a sua realização. Neste sentido o projecto não é mais que uma orientação para a pesquisa da afirmação da identidade da empresa.

Para uma definição abrangente e completa do Projecto de Empresa, podemos construir diversas perspectivas de interpretação: **a substancial, a formal, a pragmática e a ideológica.**

Assim, numa **óptica substancial**, o projecto é uma reflexão para a acção e um conteúdo. É uma reflexão sobre a identidade da empresa e um instrumento para dinamizar em torno de uma percepção comum do seu futuro e uma reflexão sobre o que é o sucesso estratégico para a empresa. É um conteúdo mais ou menos estruturado<sup>17</sup> que especifica o que a empresa é e o que quer ser: qual o seu negócio, a sua ambição e a sua estratégia; qual a sua razão de ser e o papel que deseja desempenhar na sociedade em que está inserida. Surgem termos como a razão de ser da empresa (causa de fundo e desafio colectivo), visão (estado futuro possível, desejável e único para a empresa), estratégia geral (traves mestras de competição e desenvolvimento sustentado da empresa, como sejam a definição do negócio, a posição competitiva, as estratégias funcionais, relacionais e emergentes), os valores (aquilo em que se acredita, constituem a estrutura espiritual da empresa, fornecendo uma lógica emocional, moral e ética da empresa) e padrões de comportamento, práticas e políticas (filosofia de vida da organização, maneira de trabalhar e melhorar o desempenho da organização).

Segundo o **ponto de vista formal**, o projecto é um documento escrito onde se encontram patentes a Missão da empresa, a sua Visão, a carta de Valores e similares. É a articulação escrita dos elementos estruturantes do Projecto de Empresa. É um documento que:

- Regista a razão de ser da empresa, os seus objectivos fundamentais, tanto económicos como humanos;
- Desenha a referência permanente da empresa respondendo a questões típicas dos colaboradores como: Para que é que nós servimos? Porque é que estamos aqui? Com que finalidade?
- Reflecte os princípios que os empregados julgam essenciais e que orientam o seu comportamento na empresa;
- Consubstancia o que a empresa é (principais traços da cultura), o que quer ser, para onde se dirige, onde quer chegar e como lá quer chegar.

Numa **perspectiva pragmática**, o Projecto de Empresa pode ser interpretado com uma visão global da empresa, pode ser visto como um instrumento de orientação e gestão estratégica, de gestão estratégica de recursos humanos, de gestão de mudança cultural e de gestão participativa. Numa perspectiva mais dinâmica pode

---

<sup>17</sup> GOMES, A. Duarte, "Projecto de Empresa – Concepção e estratégias de gestão", Pessoal, nº50, Jul-Ago 91, p.5

ainda ser visto como um processo contínuo de reflexão sobre a razão de ser da companhia, a sua identidade, cultura e valores essenciais, oportunidades e ameaças do meio envolvente, os factores críticos de sucesso, os objectivos a atingir e os reajustamentos para construir uma empresa ganhadora.

Numa **óptica ideológica**, o projecto é o enunciado da filosofia de uma organização, dos valores e princípios em que acredita e deseja promover, da sua ética e das suas ambições, as suas acções e as suas atitudes. É a tradução de uma vontade de existência a longo prazo.

Temas estratégicos	Elementos estruturantes	Objectivos associados
De finalização	Razão de ser e Visão	Clarificar a direcção da empresa. Dar um sentido à actividade de cada um.
De competição e desenvolvimento	Estratégia geral	Definir uma trajectória para concretizar o tema de finalização. Superar a concorrência.
De coesão	Sistema de valores partilhados	Criar e reforçar o sentimento de pertença à organização. Fixar as bases de uma justiça interna.
De acção	Atmosfera organizacional, práticas, padrões de comportamento e políticas	Transformar o sonho em realidade. Concretizar o desafio colectivo.

**Tabela 7** - Projecto de Empresa: grandes temas e elementos estruturantes

O Projecto Empresa constitui o “norte estratégico” que estabelece o rumo da empresa. É a razão simples e poderosa da razão de existência, do futuro desejado, dos valores nucleares, do ambiente organizacional, das práticas, dos comportamentos e das regras de jogo. Para respeitar o princípio da realidade o projecto deverá exprimir uma estratégia competitiva fortemente pensada, mas terá igualmente que exprimir as finalidades das equipas que constituem a organização. É mais emocional que racional.

A conhecida expressão “amor à camisola” não é mais do que o sentido de missão ou o sentido de projecto. Define-se como um compromisso sentimental entre um individuo e o seu trabalho, a sua empresa. Expressa-se no empenhamento e no entusiasmo pela empresa e pelo que esta faz, num compromisso e lealdade maiores. A fonte mais eficaz do sentido de projecto é a compatibilização entre os valores organizacionais e os valores pessoais e entre as visões e finalidades individuais e as da empresa. O que está em causa é a convergência entre os objectivos da empresa e os do individuo. Todavia, a desejada aproximação entre visões e valores individuais e organizacionais não significa fusão mas sim cruzamento, porque, como opina Franco D’Egídio<sup>18</sup>, “o mundo do cidadão não é só a empresa”.

Aparentemente intangível, invisível e filosófico, o projecto de empresa é operacionalizável. Porém, não pode ser estabelecido ou construído numa organização

<sup>18</sup> D’EGÍDIO, Franco e MOLLER Clauss, Vision & Leadership, Ed. Franco Angeli, Milão, 3ª edição, 1993

por decreto, por exercício do poder ou por coerção. Como opina Landier<sup>19</sup>, se o projecto global der a sensação de ter sido imposto, a lógica regressiva da obediência será mais forte que a lógica da responsabilidade e da iniciativa que o sustenta. É um acto contínuo de persuasão e sedução, duas dinâmicas complementares e de sentido inverso. De persuasão, porque o projecto vai em direcção às pessoas, para as convencer da filosofia, das ideias, da visão e do valores que preconiza, do seu fundamento e da sua utilidade. De sedução, porque o projecto deve atrair por si só; em vez de ser o projecto que vai ao encontro das pessoas, são estas que vêm ao encontro do projecto. É um acto contínuo de criar um comprometimento entusiástico.

---

<sup>19</sup> LANDIER, Hubert, Vers L'entreprise Intelligente, Ed. Calmann-Lévy, 1991, Cap. 3.

**3.**  
**ESTUDO DE CASO**  
**E**  
**PROCESSO DE ANÁLISE**

### 3.1. Apresentação do AKI

O AKI é uma empresa multinacional de origem francesa que pertence ao Grupo ADEO (4º maior grupo mundial no sector do “Do it Yourself”). Embora de origem belga, o AKI sofreu uma alteração de accionistas em 2003, data em que o Grupo ADEO efectuou a compra da empresa ao Grupo GIB.

O AKI é o actual líder do mercado nacional no sector da distribuição não alimentar no ramo da Bricolage, Decoração e Jardim. Presente em Portugal desde 1989, o AKI conta já com um parque de 16 lojas localizadas em várias zonas do país (Braga, Porto, Gaia, Aveiro, Viseu, Coimbra, Leiria, Alverca, Cascais, Loures, Telheiras, Expo, Colombo, Alfragide, Setúbal, Portimão).

Desde a seu lançamento em Portugal o AKI tem aumentado a sua dimensão, não só através da abertura de novos pontos de venda, como também através de crescimento orgânico. Nos gráficos abaixo é possível verificar o crescimento absoluto da empresa no que diz respeito ao número de colaboradores e ao seu volume de negócios.

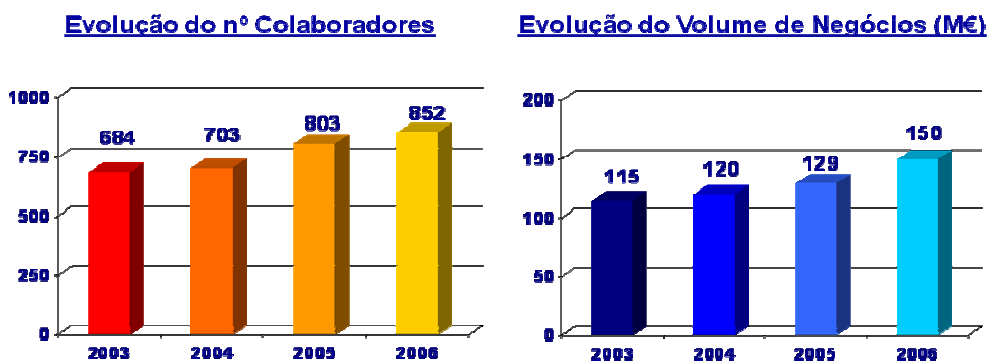


Figura 6: Evolução do número colaboradores

Figura 7: Evolução do volume de negócios

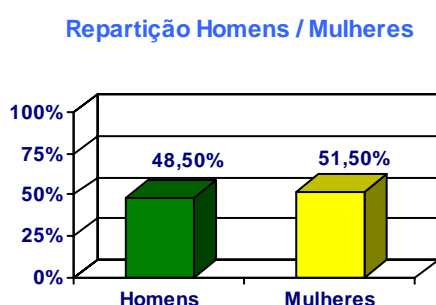
Numa perspectiva mais operacional, as lojas do AKI procuram ser locais que dão resposta às necessidades de pessoas que gostam de bricolage e para todas aquelas que queiram melhorar a sua casa (interior e exterior). O AKI procura também ser uma loja de proximidade que está presente não apenas nos grandes centros urbanos como também em cidade de província.

No interior das lojas e integrados nos grandes universos de bricolage, decoração e jardim, são diversos os departamentos que constituem a oferta da empresa. Os departamentos que os clientes poderão percorrer na loja são: Jardim, Quinquilharia, Pintura, Decoração, Electricidade, Canalização, Madeira, Ferramentas, Iluminação, Arrumação e Sanitário.

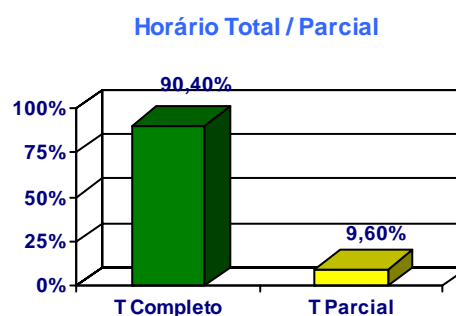
## Recursos Humanos:

O AKI é uma empresa que está dividida em 17 locais de trabalho diferentes, dos quais 16 são lojas e um deles é a sede onde se encontram todos os serviços de apoio à actividade operacional. A empresa apresenta uma população muito jovem, situando-se a média etária nos 29,88 anos. Já o nível médio de antiguidade dos seus colaboradores se situa nos 3,25 anos.

Outro indicador importante reflecte a paridade entre o número de colaboradores do sexo masculino e do sexo feminino, sendo este último ligeiramente superior como se constata no gráfico abaixo. Em termos de horário de trabalho, a quantidade de colaboradores a tempo completo (40 horas semanais – 90,4%) é bastante superior aos de tempo parcial (9,6%)

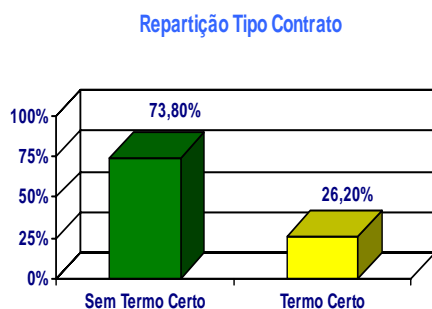


**Figura 8:** Repartição por género



**Figura 9:** Repartição por tipo de horário

Já no que se refere à repartição por tipo de contrato de trabalho, a grande maioria dos colaboradores possuem um contrato sem termo (73,8%), existindo apenas 26,2% dos colaboradores que se encontram vinculados ao AKI por via de um contrato de trabalho a termo certo. Embora a taxa de rotação de colaboradores ao nível da primeira população se encontre em torno nos 10%, na segunda atinge os 118% anualmente.



**Figura 10:** Repartição por tipo de contrato

Em termos de estrutura organizativa o AKI possui um estrutura constituída na seguinte forma (estrutura e atribuições funcionais):



**Figura 11:** Organograma AKI

A estrutura orgânica da empresa é constituída por uma direcção geral e 4 direcções funcionais. A direcção de recursos humanos assume a responsabilidade pela definição e coordenação das políticas de recursos humanos como o recrutamento, selecção e acolhimento de novos colaboradores, a formação e desenvolvimento, a detecção de potenciais e gestão de carreiras, as políticas de retribuição, entre outras. A direcção regional que é constituída pela região norte e pela região sul, tem como missão a gestão operacional do parque de lojas respectivo. A direcção de marketing e compras é responsável pela comunicação externa, pela estratégia e acções de marketing, por todos o processo de selecção, identificação e negociação de produtos e gamas, pelo seu reaprovisionamento e pela logística da empresa. Por fim, a direcção financeira ocupa-se dos sistemas de controlo de gestão, pela contabilidade da empresa, pelos sistemas de informação e pela assessoria jurídica e legal da empresa.

Apesar desta estrutura orgânica e da sua dimensão, a empresa ainda não possuía a sua Missão, Visão e valores claramente definidos, sendo também este o âmbito deste estudo.

### **Clientes:**

Ao nível dos clientes e mediante um estudo que foi realizado pelo departamento de marketing em 2006, chegou-se a diversas informações que permitiram conhecer melhor a população que visita as lojas do AKI. Assim entre outras conclusões, este estudo permitiu conhecer o seguinte sobre o Cliente do AKI.

- Maioritariamente sexo masculino (69%), da faixa etária dos 25 aos 44 anos (53%), casado ou em união de facto (72%);
- Caracterização socioeconómica heterogénea (no norte maioritariamente estratos mais baixos, em Lisboa e Vale do Tejo maior percentagem de Clientes de estratos mais altos);
- O agregado familiar do Cliente AKI é, em média, constituído por 3 indivíduos;

- A maior parte dos Clientes consideram-se adeptos da Bricolage, auto caracterizando-se de “habilidosos”;
- Os Clientes AKI valorizam a qualidade da oferta e a proximidade das Lojas ao local de residência;
- Visita regularmente as lojas AKI (63% pelo menos uma vez por mês).

## 3.2. Estudo de caso

### 3.2.1 Contexto geral:

Como já foi referido anteriormente, a empresa AKI sofreu uma mudança de accionistas, sendo adquirida em 2003 pelo quarto maior actor internacional no negócio da distribuição de bricolage – o Grupo Adeo.

A filosofia de gestão praticada pelo anterior accionista do AKI era muito baseada numa política de contenção de custos e por uma gestão de curto prazo. Esta filosofia de gestão associada a uma demasiada centralização da empresa, criou nas equipas uma cultura de execução das políticas e instruções que eram decididas nos serviços centrais. O nível de pró-actividade das equipas de loja assim como a sua pouca liberdade de acção para propôr melhorias, foram formatando os métodos de trabalho dos colaboradores. As decisões da empresa eram tomadas por um grupo de pessoas com responsabilidades hierárquicas, limitando-se os outros colaboradores a aplicá-las no terreno.

A verdade é que esta realidade, apesar da empresa ter crescido permanentemente através da abertura de novos pontos de venda, teve impacto no crescimento orgânico onde se verificavam perdas de quotas de mercado nas lojas existentes.

Perante este cenário, os novos accionistas, através do grupo de direcção que foi nomeado, sentiram a necessidade de alterar esta cultura de empresa e de fazer envolver e implicar todos os colaboradores na vida da empresa. No fundo, procurava-se criar uma empresa cuja cultura se aproximasse mais da do grupo Adeo, que considera os colaboradores juntamente com os clientes como actores principais no sucesso da empresa.

A empresa tinha acabado de ser adquirida por outro accionista, com métodos de trabalho diferentes dos que os colaboradores conheciam até então, pelo que para além de fazer os colaboradores voltarem a acreditar no projecto, de se implicarem e de participarem na vida da empresa, era importante clarificar as novas referências operacionais. Pretendia-se envolver todos os colaboradores na criação de um projecto que permitisse que a empresa continuasse a conhecer o sucesso por muitos anos, criando assim uma empresa para o futuro.

O grupo de direcção do AKI definiu algumas premissas para avançar com este projecto, premissas essas que passavam essencialmente por:

- Definir um projecto que contasse com a participação de todos os colaboradores. Que todos pudessem opinar sobre a empresa que pretendiam para o futuro;
- Que fosse desenvolvido internamente sem recurso a consultores externos para uma maior apropriação das equipas;
- Que todos se sentissem co-responsáveis pela construção da empresa que queriam ter e pela execução do plano de acções de melhoria definidos;

Para além destas premissas, o grupo de direcção do AKI teve também uma vontade de desenvolver um projecto que se desenvolvesse sobre três dimensões estratégicas, para as quais eram esperados output's concretos:

1. *Dimensão humana*: que todos participassem na construção do seu futuro, se sentissem implicados na empresa e que funcionasse como ferramenta de motivação;
2. *Dimensão operacional*: que todos os colaboradores participassem num processo de detecção dos pontos fortes da empresa, as suas áreas de melhoria, oportunidades e ameaças. Que todos proponham acções de melhoria e sugestões e que se sintam comprometidos em implementar;
3. *Dimensão cultura de empresa*: que todos os colaboradores participassem na definição dos valores que gostassem de ver representados nos comportamentos quotidianos.

### **3.2.2. Âmbito do estudo:**

Este estudo pretende verificar a relação existente entre a aplicação de processos estruturados de comunicação interna no sentido de envolver e apelar à participação dos colaboradores e a implementação de um processo de melhoria contínua no AKI. Pretende-se demonstrar que a participação e o envolvimento dos colaboradores em processos de melhoria contínua permite uma maior efectividade de todo o processo de diagnóstico e de identificação de soluções que promovam a melhoria de processos e problemas existentes.

### **3.2.3. População e amostra:**

A população visada no caso que irá ser explorado foi constituída por todos os colaboradores do AKI com mais de três meses de antiguidade. Foi considerado o critério dos três meses de antiguidade por se considerar que este grupo de colaboradores ainda não tinha um conhecimento da empresa suficientemente profundo para que pudessem aportar valor à discussão gerada em torno do processo de comunicação com vista à melhoria.

De acordo com a população visada, foram identificados 843 colaboradores, dos quais 85% participaram nas sessões de comunicação com vista à melhoria. Esta percentagem repercute-se nos 716 colaboradores que efectivamente participaram no projecto que vai ser apresentado.

De qualquer das formas a população total do AKI era de 889 colaboradores, o que significa que 46 colaboradores não foram considerados elegíveis quanto à sua participação, de acordo com o argumento supra mencionado.

Estes 716 colaboradores participaram em 56 sessões do projecto de acordo com o que irá ser apresentado de seguida.

### 3.2.4. Descrição do Caso:

Depois de tomada a decisão em reunião estratégica de direcção, de avançar com o projecto de comunicação / implicação das equipas numa perspectiva de melhoria contínua, foi nomeado um grupo de trabalho que teve a missão de coordenar o projecto.

Os critérios de selecção deste grupo, dando continuidade ao espírito desta iniciativa, foi constituído por colaboradores que representassem diferentes departamentos, diferentes níveis hierárquicos e diferentes locais físicos de trabalho. Desta forma o grupo foi constituído pelo director de recursos humanos, pelo director de lojas de Cascais, pelo director de loja do Porto, pelo controlador de gestão da central de compras, pelo controlador de gestão operacional, pelo chefe de departamento de jardim da loja de Loures, pelo chefe de departamento de sanitários e decoração da loja de Alfragide, pelo responsável do centro de distribuição de logística e pelo gestor de produto de ferramentas e jardim (9 pessoas).

Uma vez definidos os participantes neste grupo de trabalho, uma das primeiras reuniões que tiveram foi, precisamente, para pensar em como colocar as ambições da direcção da empresa em prática para materializar os objectivos anteriormente definidos. Desta forma, foi pensado e desenhado um projecto de comunicação que foi subdividido em diversas etapas de acordo com o que o grupo de trabalho julgou mais eficaz para o alcance das grandes ambições que a direcção tinha para esta iniciativa.

Uma vez estruturado e planeado o projecto, o mesmo foi apresentado à direcção da empresa que o validou em todas as suas vertentes (orçamento, metodologia, meios, etc.).

Assim, o projecto foi estruturado em várias etapas que passarei a explicar de seguida:



Figura 12: Etapas do “Evolutio”

## **1ª Etapa**

Esta etapa contou com a presença de todos os elementos da direcção da empresa, com o objectivo destes definirem estartégicamente a Visão e a Missão do AKI.

A Visão e a Missão da empresa constituem eixos estratégicos que deverão ser definidos pela gestão de topo, não podendo ser delegados nos restantes colaboradores, já que representam as grandes linhas estratégicas do AKI.

Foi desta forma que após um dia de reunião bastante discutida e animada por este grupo que se definiu a Visão e a Missão do AKI. A Visão foi inspirada naquilo que este grupo de colaboradores acredita que vai ser o futuro do mercado em que a empresa actua, enquanto que a Missão partiu do caminho a seguir para ter sucesso no ponto anterior, atendendo aos “stakeholders” da empresa:

### **Visão:**

*“Casas cada vez mais confortáveis, personalizadas e seguras”;*

### **Missão:**

*“Ajudar os clientes a melhorar a sua casa propondo as soluções mais adaptadas de bricolage, decoração e jardim, num ambiente de proximidade com equipas profissionais e acolhedoras”.*

Estes dois elementos passaram a estar presentes em todas as etapas subsequentes do projecto, sendo comunicados a todos os colaboradores que nele participaram. Esta foi a única informação que os colaboradores receberam já preparada neste projecto, já que devido ao seu teor estratégico, teria necessariamente que ser trabalhada ao nível da direcção da empresa.

## **2ª Etapa**

A segunda etapa teve como objectivo comunicar o lançamento deste projecto junto dos colaboradores do AKI. No entanto, um projecto desta dimensão e desta importância para a empresa teria que ser comunicado num evento e de uma forma extremamente simbólicos para causar o impacto pretendido junto dos colaboradores.

Assim, foi aproveitada a convenção anual do AKI que reúne anualmente todos os quadros da empresa, para que o director de recursos humanos apresentasse os objectivos e a estrutura do projecto.

Esta apresentação, para além de envolta em alguma emocionalidade (contou com um filme realizado de forma amadora por um grupo de colaboradores que comentaram as suas expectativas pessoais face ao projecto), pretendeu despertar a curiosidade de todos os quadros presentes na convenção sobre o as etapas futuras do projecto. Foi a primeira abordagem no sentido de obter a implicação desta população de colaboradores no projecto.

### **3ª Etapa**

Posteriormente, numa nova reunião do grupo de trabalho, foi decidido criar uma forma de distinguir este projecto de todos os outros que têm lugar na empresa. Desta forma foi decidido encontrar um nome para esta iniciativa, assim como um símbolo que o caracterizasse.

Depois de bastantes propostas que surgiram no seio do grupo, foi decidido atribuir a designação de “Evolutio” ao projecto, que significa “evolução” em latim. Era importante que o projecto tivesse uma designação específica, que estivesse ligada a um conceito de dinamismo e que representasse a melhoria que se pretendia obter.

Já para a definição do logotipo que passaria a representar graficamente o “Evolutio”, o grupo definiu as grandes características a que este deveria obedecer. Assim, foi decidido que este símbolo teria que representar dinamismo, teria que representar o factor humano que estava na origem do projecto, teria que representar o grupo e não o indivíduo, teria que representar o respeito pelas diferenças e também alguma “modernidade”.

O grupo de trabalho decidiu não propor nenhum logotipo, mas foi decidido realizar um concurso interno entre todos os colaboradores da empresa, onde foram especificadas as características pretendidas e onde todos poderiam apresentar o número de propostas que pretendessem. Mais uma vez este apelo à participação de todos os colaboradores teve a sua correspondência, tendo sido apresentadas cerca de 50 propostas, tendo todas tido direito a um prémio de participação.

Esta iniciativa pretendeu passar a mensagem que o projecto seria feito para o Aki pelas equipas do AKI, desde os mais pequenos detalhes até às conclusões mais complexas.

O logotipo escolhido, que depois teve algum apoio gráfico de profissionais para poder ser utilizado noutros suportes de comunicação foi o seguinte:



**Figura 13:** Logotipo do “Evolutio”

Foi desta forma que o “Evolutio” passou a ter uma imagem criada por um dos colaboradores da empresa, que desde o início foram envolvidos e convidados a participar.

#### **4ª Etapa**

Depois de atribuir um nome ao projecto e de criada a imagem que o passaria a representar, a etapa seguinte passaria por uma divulgação massiva a todos os colaboradores da empresa.

Esta comunicação pretendeu uma vez mais surpreender os colaboradores da empresa, tendo estes sido confrontados com algumas surpresas a acontecerem no mesmo dia:

- Envio de cartas para a residência dos colaboradores a explicar uma vez mais o “Evolutio” e a apelar à sua participação individual no projecto;
- Aparecimento automático nos PC’s de um walpaper com a imagem do “Evolutio”;
- Notícia e imagem forte na intranet da empresa;
- Artigo de dimensão significativa ra revista interna do AKI (“Akinforma”);
- Cartazes afixados nos diferentes locais de trabalho com a imagem do “Evolutio”;
- E-mail com contagem decrescente para o dia de início das sessões que irão ser explicadas na etapa seguinte;

Todas estas acções de comunicação pretenderam informar os colaboradores para a importância e grandeza do projecto, dando a entender que seria um projecto verdadeiramente global na empresa.

Uma vez que as sessões decorreram durante 6 meses, colocava-se a questão dos colaboradores que frequentavam as primeiras sessões só voltarem a ter informação sobre o “Evolutio” passados seis meses Foi por isso que para além das ferramentas de comunicação acima mencionadas, foi também criado um cartaz para afixação nos diferentes locais de trabalho que ia sendo actualizado com o número de participantes, assim como um jornal mensal informativo dos principais acontecimentos relacionados com o “Evolutio”.

#### **5ª Etapa**

Depois das primeiras etapas chegou finalmente o momento de envolver directamente as equipas na construção da empresa que queriam ter no futuro.

Um dos objectivos que sempre acompanhou este projecto foi envolver e implicar as pessoas, pelo que o grupo de trabalho decidiu seleccionar locais “diferentes” para a realização das reuniões de trabalho com as equipas.

Foi decidido realizar as reuniões com as equipas em Lisboa e no Porto para que os colaboradores das lojas se afastassem do local de trabalho habitual e pudessem participar nas reuniões com toda a liberdade. Os locais escolhidos foram uma sala na Pousada de Queluz (Lisboa) que era um antigo teatro, sendo este um local natural de expressão da criatividade, e as caves Taylor’s em Gaia (Porto). Estas salas foram

também decoradas por forma a surpreender os colaboradores, pelo que para além de não existirem mesas de trabalho, as cadeiras tinham sido substituídas por sofás e “pouf’s”. Procurou-se criar um ambiente de descontração e liberdade de expressão.

Por estas sessões passavam pessoas de várias lojas em grupos de 14 elementos por sessão. Pretendia-se que cada grupo tivesse elementos de lojas diferentes e de níveis hierárquicos diferentes para ser mais fácil a discussão.

As sessões foram sendo animadas pelos membros do grupo de trabalho em sub-grupos de 2 pessoas, a fim de assegurar um ritmo dinâmico e interactivo durante toda a reunião. O grupo de trabalho teve a oportunidade de conceber um plano de reunião que tentasse cumprir todas as informações consideradas significativas, tendo esta estrutura sido testada numa sessão piloto pelo próprio grupo que acabou por efectuar alguns ajustes.

Depois de validada a estrutura foi realizado um guião que servia de fio condutor a todos os animadores das sessões, tendo ficado decidido que a sessão teria a seguinte estrutura:

- Recepção dos participantes na sala com música ambiente (música escolhida propositadamente para o efeito);
- Antes das pessoas se sentarem eram convidadas a ficar de pé e procurar um brinde de participação debaixo do seu assento. Este brinde era um relógio de secretária com o logotipo do “Evolutio” e do AKI para que as pessoas pudessem recordar no futuro a sua participação nesta reunião.
- Trabalho de grupo (divisão em 2 grupos) para elaborar uma história mediante a apresentação de uma imagem. Este exercício pretendia servir de “quebra-gelo”, despertar a capacidade de análise e a criatividade das equipas. Seguidamente cada grupo foi convidado a trabalhar no flip-chart sobre a análise SWOT da empresa (pontos fortes, áreas de melhoria, oportunidades e ameaças). A análise de cada grupo era posteriormente apresentada e discutida com todos. Os dados quantitativos irão ser apresentados mais à frente neste documento.
- Posteriormente os animadores da sessão procuravam saber junto dos participantes quais eram os stakeholders principais da empresa, numa perspectiva de compreender a “razão de ser” do AKI.
- Seguidamente os grupos de trabalho eram refeitos para que houvesse troca de elementos numa perspectiva de enriquecer as discussões. Nesta etapa da sessão cada grupo teria que, para cada stakeholder identificado anteriormente, especificar o que a empresa está a fazer bem, o que poderia melhorar e também sugestões para melhoria contínua.
- Numa fase posterior, e utilizando o brainstorming como técnica, o grupo respondia às características da empresa onde gostaria de trabalhar e que gostasse que o AKI fosse. Os animadores iam registando estas características nos flip-charts para que todas pudessem ser comentadas e discutidas posteriormente.
- Seguidamente, todos os participantes pintaram uma mão e deixaram a sua marca no “Evolutio”, em 17 telas que foram sendo pintadas ao longo de todas

as sessões. Estas telas tinham como objectivo ser distribuídas por cada local de trabalho, para que todos se lembrassem do seu envolvimento neste processo de melhoria.

- Questionar os participantes sobre os valores que gostariam de ver na cultura do AKI e no dia a dia da organização foi outra fase deste reunião. Mais uma vez em dois grupos, os colaboradores tiveram que mencionar os valores que gostariam de ter como referências comportamentais na empresa, e todos os comportamentos observáveis associados a cada valor.
- Por fim, cada colaborador era convidado a expressar-se individualmente sobre a forma como pensaria poder contribuir ao seu nível para ter a empresa que pretendia e como satisfazer melhor os stakeholders identificados anteriormente;
- A sessão terminava com um comentário final de todos os intervenientes nas sessões.

No final destas sessões os animadores tinham que recolher todas as folhas do flip-chart onde tinha ficado registada toda a informação e fazer uma acta pré-definida que seria a ferramenta utilizada para a consolidação de todos os dados.

## **6ª Etapa**

Depois de realizadas todas as sessões foi possível começar o trabalho de consolidação de dados. Assim e em termos gerais, a informação quantitativa relativa às sessões e aos participantes foi a seguinte:

- **716** colaboradores participaram nas sessões do “Evolutio”,
- o que representa **85%** dos colaboradores do AKI;
- Foram realizadas **56 sessões** de grupo,
- num total de **448 horas** de sessão,
- num total de **5.600 horas** de participação neste projecto.

Os dados referentes a todos os pontos efectivamente trabalhados durante a sessão foram analisados quer numa perspectiva quantitativa e qualitativa.

Relativamente à análise SWOT, as conclusões obtidas pelas 716 pessoas que participaram nas sessões do “Evolutio” representam o número de sub-grupos que referiu cada ponto. Assim as conclusões da SWOT são:

Pontos Fortes	#	Áreas de Melhoria	#
• Imagem e apresentação das lojas;	90	• Qualidade dos serviços colocados à disposição dos clientes;	96
• Boa variedade de produtos e gamas	70	• Formação técnica de produto;	96
• Notoriedade do AKI e liderança no mercado;	60	• Valor dos salários de entrada no AKI;	94
• Melhoria da publicidade em geral e da rede de outdoors em particular;	56	• Falta de efectivos em algumas lojas;	94
• Qualidade de atendimento nas nossas lojas;	54	• Comunicação entre os serviços centrais e as lojas;	68
• Novas gamas decorativas e de tendência;	44	• Qualidade do espaço de trabalho;	64
• Forte espírito de equipa;	40	• Rupturas de stock elevadas de regular e promo;	60
• Localização das lojas AKI;	30	• Uniformes pouco práticos e resistentes;	50
• Lançamento do cartão AKI;	26	• Imagem de preço elevado no mercado;	46
• Motivação das equipas;	26	• Falta de cooperação e espírito de equipa;	38
• Equipas jovens, dinâmicas e disponíveis;	26	• Falta de comunicação e interacção entre chefias;	30
• Dinamismo comercial;	24	• Rapidez e eficácia dos sistemas informáticos;	30
• Ambiente informal e “proximidade” das chefias;	22		
Oportunidades	#	Ameaças	#
• Abertura de novas lojas;	68	• Forte evolução da concorrência neste sector;	98
• Tendência para o crescimento do mercado do “do it yourself”;	44	• Agravamento da situação económica do país;	30
• Desenvolver as oportunidades de carreira internas;	28	• Percepção de preço AKI do mercado face ao AKI;	24
• Aumentar a publicidade e alargá-la a outros meios (revistas, TV);	26	• Eventual não acompanhamento da evolução do mercado;	18
• Inovar as gamas de produtos continuamente;	18	• Eventual saída de colaboradores para a concorrência;	16
• Transformar o cartão AKI em cartão de fidelização de clientes;	18	• Eventual lentidão na renovação de gamas;	16
• Aproveitar as sinergias do Grupo Adeo a todos os níveis;	16	• Perda da loja de Alfragide;	16
• Dinamizar o e-commerce;	16		

**Tabela 8:** Conclusões da análise SWOT do AKI

Ainda numa perspectiva operacional, as equipas do AKI identificaram 4 grandes objectivos estratégicos que deverão nortear a empresa, para os quais referiram o que consideram que a empresa está a fazer bem em cada um deles, o que poderia estar a fazer melhor e tiveram também a oportunidade de fazer sugestões e recomendações para que a verdadeira “razão de ser” do AKI seja consubstanciada. Neste sentido, os dados que resultaram desta reflexão durante a sessão do “Evolutio” permitiram chegar a 4 “razões de ser”, ou seja, a quatro grandes objectivos estratégicos que deverão orientar a actividade da empresa: gerar resultados; satisfação dos clientes; satisfação e desenvolvimento dos colaboradores e excelência comercial. As conclusões quantitativas relativamente a este tema foram as seguintes:

<b>1. Gerar RESULTADOS</b>			
<b>Aspectos Positivos</b>	<b>#</b>	<b>Áreas de Melhoria</b>	<b>#</b>
• Realização dos remodelings nas lojas;	36	• Controlo de caixa, roubos e “usos” de loja;	100
• Melhores condições de compras via sinergias Adeo;	28	• Negociação de devoluções a fornecedores;	42
• Tendência positiva na evolução das vendas;	26	• Controlo de custos operacionais;	38
• Maior comunicação sobre os resultados;	26	• Gestão de bloqueados e suptimidos;	32
• Melhor planificação das operações comerciais;	20	• Quantidade de “vigilantes” por loja insuficiente;	24
• Acordos com fornecedores (devoluções e trocas de sumprimidos);	14	• Manutenção das instalações e equipamentos;	24
• Melhor controlo da margem;	14	• Elevada taxa de rupturas;	22
• Mais novidades de gama;	14		
• Mais venda cruzada e complementar;	14		
<b>Sugestões / Recomendações</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revender artigos de exposição para não considerar “quebra”;</li> <li>• Melhorar os sistemas anti-roubo nas lojas;</li> <li>• Recorrer a vigilantes sem uniforme para controlar roubos;</li> <li>• Desenvolver um bom serviço após venda;</li> <li>• Melhorar a comunicação dos resultados às equipas;</li> </ul>			

**Tabela 9:** Conclusões referentes aos “Resultados”

<b>2. Satisfação dos CLIENTES</b>			
<b>Aspectos Positivos</b>	<b>#</b>	<b>Áreas de Melhoria</b>	<b>#</b>
• Qualidade da imagem das lojas;	62	• Disponibilização de serviços aos clientes (SAV, Montagem, entregas);	44
• Existência do cartão AKI;	54	• Conhecimentos técnicos dos comerciais;	42
• Gamas adaptadas às necessidades dos clientes;	54	• Elevada taxa de rupturas;	40
• Qualidade de atendimento;	50	• Falta de assistentes;	34
• Preços cada vez mais competitivos;	26	• Site Internet do AKI;	28
• Boa localização das lojas;	20	• Falta de bricofichas e fichas técnicas nas lojas;	22
• Renovação de gamas;	18	• Imagem de preço elevado;	18
• Qualidade do didatismo e da balizagem;	18	• Elevado tempo de espera dos clientes (venda e caixa);	18
• Promoções de loja;	18		
<b>Sugestões / Recomendações</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilizar serviços de instalação aos clientes;</li> <li>• Instalar leitores de preços nas lojas para os clientes;</li> <li>• Transformar o cartão AKI num sistema de fidelização de clientes;</li> <li>• Sacos de plástico de maiores dimensões nas caixas;</li> <li>• Fazer publicidade na televisão;</li> <li>• Novos formatos de carrinhos de compras;</li> </ul>			

**Tabela 10:** Conclusões referentes aos “Clientes”

<b>3. Desenvolvimento e satisfação dos COLABORADORES</b>			
<b>Aspectos Positivos</b>	<b>#</b>	<b>Áreas de Melhoria</b>	<b>#</b>
• Existência do prémio trimestral;	90	• Salários (valor de entrada e subsídio de almoço);	78
• Pagamento de salários seguro e atempado;	32	• Formação;	58
• Desconto nas compras para funcionários;	28	• Qualidade e imagem das fardas;	48
• Bom ambiente de trabalho;	24	• Falta de comunicação;	34
• Mais autonomia e responsabilidade das equipas;	24	• Condições de trabalho nas pérgolas e recepções;	30
• Projecto “Evolutio”;	20	• Acolhimento dos novos assistentes;	26
• Planos de carreira;	18	• Comunicação entre lojas e serviços centrais;	26
• Prémio de empregado do mês;	18	• Organização dos horários de trabalho;	24
• Formação;	16		
<b>Sugestões / Recomendações</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilização de novos benefícios sociais;</li> <li>• Sala para fumadores nos diferentes locais de trabalho;</li> <li>• Organização de eventos lúdicos entre lojas;</li> <li>• Criação de um cartão de identificação para cada colaborador;</li> <li>• Criar um jornal interno;</li> <li>• Rever níveis de acesso aos sistemas informáticos (CADI);</li> </ul>			

**Tabela 11:** Conclusões referentes aos “Colaboradores”

<b>4. Excelência COMERCIAL</b>			
<b>Aspectos Positivos</b>	<b>#</b>	<b>Áreas de Melhoria</b>	<b>#</b>
• Dinamismo comercial;	20	• Nível do limpo-cheio-balizado nas lojas;	38
• Lojas mais decorativas;	18	• Didatismo de loja pode ser melhorado;	32
• Quantidade e qualidade da publicidade;	18	• Elevado nível de rupturas;	10
• Maior massificação de produtos;	18	• Imagem de preços elevados no mercado;	10
• Bom nível de manutenção das lojas (limpo-cheio-balizado);	16	• Ausência de soluções integradas;	10
• Qualidade das operações comerciais;	16	• Indefinição de critérios de construção de gamas;	8
• Desenvolvimento do “cross selling”;	16	• Desorganização dos lineares;	4
• Didatismo;	14	• Poucas animações de iniciativa das lojas;	4
• Melhores ambientes e exposições;	12		
<b>Sugestões / Recomendações</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fazer publicidade na televisão;</li> <li>• Novas grelhas com “tigelhas” para maior capacidade de stockagem;</li> <li>• Desenvolver o e-commerce;</li> <li>• Fazer os cartazes de loja de uma forma centralizada;</li> <li>• Encontrar alternativas de pagamento aos cheques superiores a 100€;</li> <li>• Definir e uniformizar os critérios de devoluções dos clientes;</li> </ul>			

**Tabela 12:** Conclusões referentes ao “Comércio”

Para além destes dados que resultam das conclusões operacionais mais representativas das pessoas que passaram pelas sessões do “Evolutio”, houveram outras informações de carácter mais qualitativo que permitiram definir os valores da empresa assim como os grandes princípios operacionais.

Este processo permitiu que todos os colaboradores participassem na definição dos valores que iriam passar a orientar as relações e atitude dos colaboradores dentro do AKI. Este processo permitiu automaticamente criar uma ligação entre os colaboradores e os valores encontrados (e respectivos comportamentos associados), já que os primeiros resultaram da contribuição de todas as pessoas que passaram nas sessões do “Evolutio”. Os valores do AKI e os respectivos comportamentos que os definem foram os seguintes:

- **Profissionalismo:**
  - Eu procuro sempre fazer o meu melhor;
  - Eu sou responsável pelos meus actos e decisões;
  - Eu procuro manter-me actualizado no meu trabalho;
  - O sucesso da empresa é o meu sucesso;
- **Espírito de Equipa:**
  - Nós ajudamo-nos mutuamente e cooperamos entre nós;
  - O nosso sucesso depende do trabalho em equipa;
  - Nós partilhamos o conhecimento e as informações;
  - Nós trabalhamos em torno de um objectivo comum;
- **Simplicidade:**
  - Eu estou próximo dos meus colegas, clientes e produtos;
  - Eu simplifico o meu trabalho e o dos outros;
  - Eu sou acessível, humilde e assertivo;
  - Eu sou leal e transparente;
- **Respeito pelos Outros:**
  - Eu aceito as diferenças (pessoas, sugestões e ideias);
  - Eu respeito os compromissos e normas;
  - Eu escuto e respeito os meus colegas e clientes;
  - Eu faço o que digo e digo o que faço;
- **Dinamismo:**
  - Eu proponho novas ideias e soluções;
  - Eu procuro ser sempre mais eficaz;
  - Eu sou autónomo e tomo a iniciativa;
  - Eu sou pró-activo e antecipo os problemas;
- **Honestidade:**
  - Gosto sincero em partilhar;
  - Eu sou imparcial nas minhas acções e decisões;
  - Eu assumo e aceito o direito ao erro;
  - Eu sou autêntico, ético e íntegro;

Os seis valores atrás mencionados foram os que reuniram maior consenso por parte dos colaboradores no decorrer das 56 sessões do “Evolutio”. De todos os valores mencionados, o grupo de trabalho decidiu seleccionar os seis com maior

representação, já que se considerou que seria pouco claro para a gestão quotidiana da empresa e para a compreensão dos colaboradores mais do que esta quantidade.

Esta informação permitiu ainda cobrir uma lacuna na empresa que não possuía um referencial de valores que ajudasse a padronizar comportamentos e atitudes. Desta forma, com estes valores existe uma referência comportamental que pode ser exigido entre os colaboradores, quer se trate de pares ou de relações hierárquicas independentemente do circuito (top-down ou bottom-up).

Para finalizar este tema, foram também definidos por todos os colaboradores as grandes linhas de orientação operacionais da empresa. Atendendo à análise quantitativa que menciona as grandes linhas de orientação operacional da empresa, foi também definida a “constituição” do AKI em termos operacionais. A “razão de ser” da empresa perante os seus stakeholders encontra-se mencionada nestes dados. Esta informação permite padronizar a forma de estar no negócio, o estilo de gestão da empresa e as grandes linhas operacionais incontornáveis. Os colaboradores chegaram à seguinte informação:

- **Clientes:**
  - Nós acolhemos os clientes com cortesia e simpatia num ambiente de proximidade;
  - Nós escutamos activamente as necessidades dos clientes e propomos respostas adaptadas e competentes;
  - A satisfação do clientes está no “coração” da nossa actividade;
  - Nós despertamos nos nossos clientes o desejo de regressar à loja;
- **Comércio:**
  - Nós criamos e seleccionamos um gama de produtos moderna e inovadora que responde às necessidades dos nossos clientes;
  - Nós garantimos e aperfeiçoamos permanentemente o Limpo, Cheio e Balizado;
  - As nossas lojas são espaços atractivos que permitem uma experiência de compra agradável e fácil aos nossos clientes;
  - Nós garantimos um bom dinamismo comercial e uma boa qualidade das nossas operações comerciais;
  - Nós garantimos a disponibilidade dos nossos produtos aos nossos clientes através de uma boa gestão de stocks;
- **Colaboradores:**
  - Nós somos valorizados pessoalmente e profissionalmente graças às oportunidades de formação que procuramos e que nos são proporcionadas;
  - Nós partilhamos os nossos conhecimentos com os outros e fazemos circular as informações úteis de forma clara e transparente;
  - Nós partilhamos as nossas ambições, objectivos, acções e resultados para nos sentirmos implicados no sucesso da equipa;
  - Nós somos, individualmente, os principais responsáveis da qualidade e operacionalidade do nosso local de trabalho;
- **Resultados:**
  - Nós conhecemos e partilhamos os resultados;

- Nós definimos objectivos ambiciosos e lutamos com tenacidade para que sejam atingidos;
- Nós cuidamos dos nossos stocks e das ferramentas de trabalho com grande sentido de responsabilidade;
- Nós ajustamos os nossos custos de funcionamento em função do valor gerado;

## **7ª Etapa**

A etapa 7 pretendeu devolver os resultados das sessões do “Evolutio” a todos os colaboradores do AKI para que estes tomassem conhecimento das principais conclusões e para que pudessem sugerir, propôr ou alterar algumas informações.

Para envolver todos os colaboradores neste processo de comunicação, o grupo de trabalho decidiu que desta vez o circuito seria diferente. Assim, o processo utilizado para desmultiplicar toda a informação foi produzir uma apresentação comum com todas as conclusões do “Evolutio” que os directores de loja teriam que apresentar a todos os elementos das suas lojas. Esta medida pretendia, desde logo, implicar os directores de loja nas conclusões do “Evolutio”, e que também estes passassem a ser mais um rosto de todo este processo de melhoria contínua, não só numa perspectiva operacional, como também no estilo de gestão que foi decidido para a empresa.

No final das apresentações os directores de loja recolhiam os comentários e sugestões das equipas num documento próprio e remetiam-no para o grupo de trabalho. Assim, foi possível não só informar as equipas sobre a consolidação das informações das 56 sessões do “Evolutio”, como também recolher dados que permitiram fazer pequenos ajustes na informação final.

## **8ª Etapa**

No final de todo este processo e após consolidados todos os dados com as informações obtidas na etapa 7, o grupo de trabalho preparou uma apresentação que efectuou em reunião de direcção.

Esta reunião de direcção teve como único propósito dar conhecimento à direcção da empresa dos resultados finais e obter da sua parte a aprovação final de todos os dados e informações obtidos junto aos colaboradores. Esta informação não foi uma novidade completa para a direcção da empresa, uma vez que todos os directores tiveram a oportunidade de participar nas sessões como qualquer outro colaborador. Desta forma não houve nenhuma alteração significativa, tendo a direcção corroborado em todas as conclusões das equipas.

Uma vez terminado todo este processo de comunicação interna em torno da melhoria contínua e implicação dos colaboradores, o grupo de trabalho decidiu que a apresentação dos resultados aos colaboradores teria que ser tão emblemática e

simbólica quanto o evento de lançamento. Desta forma, aproveitou-se a realização da convenção anual da empresa para, volvido um ano após o anúncio do lançamento do projecto, comunicar as conclusões do “Evolutio”, tendo sido este o tema geral na convenção. A convenção reuniu mais colaboradores que a do último ano, tendo sido organizada por forma a que as pessoas sentissem que representava a conclusão de um projecto que envolveu todos os colaboradores e que constituía um verdadeiro marco na existência do AKI.

A mensagem chave desta convenção foi de que neste momento já todos os colaboradores tiveram a oportunidade de se expressarem sobre a empresa que querem ter no futuro, e que agora é tempo de começar a concretizar as ideias e sugestões apontadas durante as sessões para consubstanciar esta mesma empresa.

### 3.3. Conclusões:

A realização deste projecto acabou por aportar um conjunto de benefícios ao AKI, não só numa perspectiva qualitativa como também numa perspectiva quantitativa.

O facto de terem sido envolvidas neste projecto 85% das pessoas que pertencem ao AKI, permitiu à empresa ter uma imagem bastante representativa e objectiva da sua realidade operacional. Foram as pessoas que estão diariamente expostas às mais diversas situações da empresa, que escutam os clientes, que negociam com fornecedores e que gerem os outros colaboradores, que tiveram a oportunidade de alertar para os principais problemas e forças da empresa. No entanto, todo este processo não se limitou à detecção das áreas de melhoria, tendo sido estes mesmos colaboradores que propuseram um conjunto de acções de desenvolvimento com vista à melhoria da qualidade do desempenho operacional da empresa.

Estas sugestões de melhoria ao terem sido propostas pelos colaboradores, contaram desde logo com a sua apropriação por todos, tendo eles sentido que a empresa concretizou algumas das suas recomendações. O projecto não foi um mero exercício de comunicação e envolvimento, mas foi também o início de um processo de melhoria operacional onde todos participaram.

Entre todas as sugestões efectuadas foram muitas as que a empresa decidiu implementar para melhorar a qualidade operacional, onde se destaca:

- Ao nível da melhoria nos **recursos humanos**:
  - *Revisão do subsídio de almoço*: Esta medida foi tomada de imediato, tendo o valor do subsídio de almoço sido alvo de um aumento de 10%. Esta medida teve efeitos imediatos na motivação dos colaboradores;
  - *Revisão do salário base de admissão*: O salário com que se admite os novos colaboradores para as lojas foi inflacionado em 5%. Esta

- medida permitiu ser mais competitivo no sentido de atrair jovens colaboradores para as lojas;
- *Novos benefícios sociais:* Depois deste projecto a empresa fez protocolos de colaboração com duas instituições bancárias para facilitar o acesso a boas condições de acesso a crédito. Foi também feito um protocolo com um “health club” com descontos para os colaboradores. Foi feito um acordo com uma empresa de ópticas para que os colaboradores possam adquirir óculos com preços especiais. Estas medidas tiveram impactos imediatos na motivação dos colaboradores;
  - *Melhoria das instalações sociais das lojas:* Os locais destinados às instalações sociais das lojas e dos serviços internos foram alvo de melhorias, tendo estes espaços sido pintados com as cores que os próprios colaboradores escolheram;
- Ao nível da melhoria na **comunicação interna:**
    - *Lançamento de um jornal interno:* A empresa decidiu lançar uma revista interna trimestral que designou de “Akinforma”, onde os colaboradores podem participar propondo algumas informações e onde são informados dos projectos que estão a decorrer.
    - *Melhoria da Intranet:* A intranet que só dava informações sobre os contactos dos colaboradores e as vendas, passou a ser uma ferramenta de gestão onde todos os departamentos podem colocar informações úteis, relatórios de gestão, pode fazer gestão documental, “blogs”, etc.. Esta medida facilitou o acesso a informações operacionais e organizacionais, para além de ter permitido uma economia importante de papel;
    - *Divulgação de resultados:* A fim de garantir que as equipas têm conhecimento dos resultados da empresa, foi criado um prémio trimestral que, para além de ter um quadro informativo em cada loja e serviços centrais com dados sobre o volume de vendas, margens sobre vendas, custos e resultado operacional, pressupõe uma reunião mensal entre todos os colaboradores de um determinado local de trabalho para serem esclarecidos e informados sobre os resultados. Esta medida contribuiu bastante para uma maior sensibilização das pessoas para os custos operacionais e uma maior implicação com os resultados.
  - Ao nível da melhoria da **gestão comercial:**
    - *Leitores de preços:* A empresa irá dotar as lojas com leitores de preços automáticos para que os clientes possam obter esta informação com toda a autonomia. Os leitores irão ficar associados à area de loja, ficando adstrito um leitor a cada 1000 m2 de loja. Estes leitores irão ser instalados no ano de 2008 e prevê-se que contribuam para o aumento da produtividade dos vendedores e satisfação do cliente;
    - *Uniformização dos cartazes:* A fim de garantir a uniformização da imagem dos cartazes de promoções das lojas e para evitar que cada loja utilizasse um formato diferente, foi decidido adquirir um software que permite desenhar os cartazes centralmente e apenas fazer a sua impressão nas lojas. Esta medida permite uniformizar a imagem das

- lojas e permite o aumento da produtividade já que as lojas apenas fazem a impressão de algo que já foi criado;
- *Revenda dos produtos de exposição:* Os produtos que eram utilizados para expor na loja e para criar ambientes comerciais, eram normalmente considerados como não “vendáveis”. Estes artigos passaram a ser vendidos nas lojas com preços de “exposição”, permitindo assim reduzir o valor de stock danificado;
  - *Melhoria do site da internet:* Mediante esta proposta dos colaboradores, o site do AKI na internet foi completamente renovado, disponibilizando novas informações comerciais e técnicas aos clientes e visitantes do site. Esta decisão fez com que o número de visitantes do site do AKI subisse de cerca de 40.000 por mês para 114.000 visitas mensais;
  - *Melhoria dos serviços disponibilizados aos clientes:* Esta recomendação das equipas resultou na contratação de 2 novos colaboradores que terão a missão de desenvolver toda a política de serviços da empresa, com especial incidência nas entregas ao domicílio, serviços de instalação, serviço de após venda, entre outros. Espera-se que esta medida tenha um impacto directo no volume de vendas, com especial incidência para os designados “produtos de investimento”;

Estas acções de melhoria constituem apenas um grupo de todas aquelas que foram sugeridas pelas equipas durante o “Evolutio”. Após a implementação destas acções, foi notório o impacto que elas tiveram na melhoria operacional da empresa. Outro fenómeno de realce foi a adesão e preocupação das pessoas para que as medidas fossem aplicadas da melhor maneira possível e que estas se passassem rapidamente a reflectir em resultados.

Para além de todas estas iniciativas, o processo de comunicação e envolvimento das equipas neste processo de melhoria qualitativa teve impactos directos na motivação dos colaboradores e nos resultados da empresa. Depois de analisar alguns indicadores de gestão podemos chegar à conclusão que este processo teve também a capacidade de orientar as pessoas para o negócio e para os resultados da empresa. De acordo com alguns indicadores que reflectem a qualidade do trabalho das equipas nos resultados, é possível verificar que para a mesma superfície de venda a empresa conseguiu fazer progredir os resultados em valores muito superiores às taxas de inflação verificadas nestes anos.

Valores em €	2005	2006	Previsão 2007
<b>Vendas por metro</b> quadrado a superfície comparável	2.256	2.518	2.761
<b>Produtividade</b> a superfície comparável	168.511	178.449	182.167

**Tabela 13:** Evolução de vendas e produtividade

Para além destes indicadores financeiros, a taxa de rotação de colaboradores no AKI passou de 38,0% em 2005 para 35,2% em 2006, estando prevista uma taxa de rotação de 29,0% para 2007.

Para além destes dados mais operacionais, o “Evolutio” permitiu ainda criar o quadro de referência interno no que se refere à tentativa de padronização de um determinado grupo de valores devidamente identificados e decididos pelas equipas. A definição dos valores e as ambições operacionais (já apresentados anteriormente) permitiu criar um referencial cultural que permite uma maior padronização de comportamentos. Com este referencial de valores, já os colaboradores poderão exigir uma adaptação de comportamentos dos seus colegas e chefias, assim como as chefias das suas equipas, para que a empresa no dia-a-dia se aproxime o mais possível da empresa que os colaboradores manifestarem querer ter.

Parece claro com este estudo que os processos de comunicação que envolvem os colaboradores e apelam à sua participação, para além de serem ferramentas chave na implementação de processos de melhoria e de qualidade, são também ferramentas de implicação das equipas e de apropriação dos planos de acção.

## 4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBINO, Lopes e CAPRICHIO, Lina (2007), *Manual de Gestão da Qualidade*, RH Editora, 1ª Edição

ALMEIDA, João Ferreira e PINTO, João Madureira (1982), *A Investigação nas Ciências Sociais*, Editorial Presença, Lisboa

ANTÓNIO, Nelson Santos e TEIXEIRA, António (2007), *Gestão da Qualidade – De Deming ao Modelo de Excelência da EFQM*, Edições Sílabo, 1ª Edição

BERNARDIN, John e RUSSEL, Joyce (1993), *Human resources management – an experiential approach*, Mc Graw – Hill International Editions

BOEUF, Claude Le e MUCCHIELLI, Alex (1992), *Le Projet d'Entreprise*, Ed. Presses Universitaires, 2ª Edição, Paris

BOYER, Luc e EQUILBEY, Noel (1986), *Le Projet d'Entreprise*, Les Éditions D'Organisation

BRAULT, Lionel (1992), *A Comunicação da Empresa para além do Modelo Publicitário*, Edições Cetop, Portugal

BRYMAN, Alan (2004), *Social Research Methods*, Oxford University Press, Second Edition, London

CABRAL, Ana Cristina, COLAÇO, Ana Margarida e GUERREIRO, Gabriela (2001), *A Qualidade em Portugal: Tendências, Qualificações e Formação*, INOFOR, 1ª Edição, Lisboa

CÂMARA, Pedro B., GUERRA, Paulo Balreira e RODRIGUES, Joaquim Vicente (1998), *Humanator – Recursos humanos e sucesso empresarial*, Publicações D. Quixote, 2ª Edição

CASCÃO, F. (2003), *Entre a gestão de competências e a gestão do conhecimento*, Editora RH, Lisboa

CHASE, R. B. (2004), *It's time to get to first principles in service design*, *Managing Service Quality*, vol. 14, nº 2, pp. 126-128

CIANFRANI, C.A., TSIKAKALS, J. e WEST, J.E. (2001), *ISO 9001:2000 Explained*, ASQ Quality Press, 2ª ed., Milwaukee

CUNHA, Miguel Pina, REGO, Arménio e CUNHA, Rita Campos (2007), *Organizações positivas*, Ed. Dom Quixote, 1ª Edição

D'EGIDIO, Franco e MOLLER, Clauss (1993), *Vision & Leadership*, Ed. Franco Angeli, 3ª Edição, Milão

- DOLAN, Simon L. e GARCIA, Salvador (2006), *Gestão por valores*, Bio-Rumo, 1ª Edição, Porto
- DOMINGOS, Ivo (2003) *Gestão da Qualidade nas Organizações Industriais, Procedimentos, Práticas e Paradoxos*, Celta Editora, Oeiras
- EVANS, J. e LINDSAY, W. (2002), *The Management and Control of Quality*, Thomson Learning, 5th Edition, South-Western
- FEIGENBAUM, Armand V. (1991), *Total quality control*, 3rd ed., McGraw-Hill Book, Singapore
- FERNANDES, Artur (2000), *Qualidade de Serviço pela Gestão Estratégica*, Ed. Pergaminho, 1ª Edição
- FISCHER, R. (1994), *Cultura e poder nas organizações*, Atlas, São Paulo
- FLEURY, A. (1997), *Aprendizagem Organizacional*, Ed. Atlas, 2ª Edição, São Paulo
- GANHÃO, F. N. e PEREIRA, Artur (1992), *A gestão da qualidade – como implementá-la na empresa*, Biblioteca de Gestão Moderna, Editorial Presença
- GARVIN, David A. (1988), *Managing quality – the strategic and competitive edge*, The Free Press, New York
- GENELOT, D. (2001), *Manager dans la complexité – reflexions à l’usage des dirigeants*, Ed. Paris, Paris
- GRELLIER, Christian (2006), *As competências pessoais e profissionais do gestor*, Editorial Presença, 1ª Edição, Lisboa
- HANDEL, Michael J. (2003), *The sociology of organizations*, Sage Publications, USA
- HANDLY, Charles (2007), *A organização por dentro*, Editora Planeta DeAgostini, Edição exclusiva para o jornal “Público”
- HYDE, A. (1992), *The proverbs of total quality management: Recharting the path to quality improvement in the public sector*, Public Productivity and Management Review, 16(1), 25-37
- JEFFRIES, David R., EVANS, Bill e REYNOLDS, Peter (1996), *Formar para a Gestão da Qualidade Total*, Monitor – Projectos e Edições, 1ª Edição
- JURAN, J. M. (1989), *Juran on leadership for quality – an executive handbook*, The Free Press, New York
- KANO, N. (1998), Attractive quality vs must be quality, *Jornal of the Japanese Society for Quality Control*, v.14, nº2, pp. 39/48, Tokyo
- KOTLER, Philip (1991), *Marketing management – analysis, planning, implementation and control*, Prentice Hall International Editions
- LANDIER, Hubert (1991), *Vers L’Entreprise Intelligente*, Ed. Calmann-Lévy

- LITE, Marisa Del Pozo (1997), *Cultura empresarial y comunicación interna: su influencia en la gestión estratégica*, Fragua Editorial, Madrid
- MARIN, António Lucas (1997), *La comunicación en la empresa e en las organizaciones*, Bosch, 1ª Edição, Barcelona
- MARQUES, Adriana (1996), *A comunicação na empresa: uma estratégia de gestão*, Instituto Electrónico Português, Qualiatria, nº20, Janeiro-Março, pp. 21/22
- MARTIN, L. (1993), *Total quality management in the Public Sector*, *National productivity Review*, 10, 195-213
- MILLS, J. H (2003), *Making sense of organizational change*, Routledge, London
- MORENO, M. D., PERIS, F. e GONZÁLEZ, T. (2001), *Gestión de la Calidad y diseño de organizaciones: teoría y estudio de casos*, Prentice Hall, Madrid
- MURPHY, John A. (2001), *The lifebelt – the definitive guide to managing customer retention*, Wiley, England
- MYERS, M.T e MYERS, G.E. (1982), *Managing by communication – An organizational approach*, McGraw-Hill Book Company, New York
- OAKLAND, John S. (1993), *Total Quality Management – The route to improve performance*, Nichols Publishing, New Jersey
- PEREIRA, Ana Isabel (1995), *A comunicação global*, Revista Dirigir, nº 37, Maio-Junho, IEFP
- PINTO, S.S. (2003), *Gestão dos serviços: a avaliação da Qualidade*, Verbo, Lisboa
- PIRES, António Ramos (2007), *Qualidade – Sistemas de Gestão da Qualidade*, Edições Sílabo, 3ª Edição
- Prémio de Excelência – Sistema Português da Qualidade 2001: Modelo de Excelência e Manual de Candidatura, Instituto Português da Qualidade
- REGO, A. (1999), *Comunicação nas organizações*, Edições Sílabo, Lisboa
- REGOUBY, Christian (1992), *La communication globale – comment construire le capital image de l'entreprise*, Les Éditions D'Organisation, France
- ROBBINS, S. P. (2002), *Comportamento Organizacional*, Ed. Prentice Hall, 9ª Edição, São Paulo
- SAIAS, Luís (2007), *Marketing de Serviços – Qualidade e Fidelização de Clientes*, Universidade Católica Editora, 1ª Edição
- SCHEIN, Edgard, (1995), *Cultura organizacional e liderança*, Jossey Bass Publishers, USA

SCHUSTER, H. David (1990), *Teaming for quality improvement: a process for innovation and consensus*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey

SROUR, Robert Henry, (1998), *Poder, cultura e ética nas organizações*, São Paulo

THÉVENET, Maurice (1986), *Audit de la culture d'entreprise*, Collection Audit, Les Éditions D'Organisation, France

THILL, John V. e COURTLAND, L. Bovée (2005), *Excellence in Business Communication*, Pearson Prentice Hall, Sixth Edition

TODD, James K. (2006), *On Track to Quality*, Ed. Lighthouse Point Press, England

# **5.**

# ***ANEXOS***

## PLANO DE SESSÕES “Evolutio”

### 09h15 - Boas Vindas

- > Explicar mudanças na empresa (ex. formal vs informal, centralização vs descentralização)
- > Importância da participação/envolvimento de todos no projecto (direcção e equipas; sem hierarquias)
- > Porquê a selecção dos locais das reuniões (apelo à criatividade, ao envolvimento...)

**09h30** - Apresentação de cada um dos participantes e dos moderadores (com alguma curiosidade extra-aki)

**09h45** - Apresentação do “Evolutio” (powerpoint)

**10h30** - Sobre a mesma figura (Tapeçaria de Bayeux), criar uma história sobre o AKI **[2 Grupos]**

**10h40** - Análise SWOT **[2 Grupos]**

- > objectivos do jogo anterior: trabalho em equipa, capacidade análise, criatividade
- > explicar o que é uma análise SWOT (powerpoint); têm 15' p/ fazer

**11h05**- Conclusões da SWOT (ver pontos comuns entre os 2 grupos)

**11h20** - Coffee-break

**11h40** - Razão de ser do AKI **[Brainstorm]**

- > Grandes títulos
- > os MAIS e MENOS de cada título (o q está bem, o q está mal, o q deve ser eliminado)
- > Mencionar política de partilha do Grupo (*Querer, Saber, Poder, Haver*)

**12h45** - Almoço

**14h20** - Exibir filme AKI (filme de lançamento do “Evolutio”)

**14h30** – “Quebra gelo” Jogo duplo do Galo + prémio **[2 Grupos]**

**14h45** - A empresa que queremos ter **[2 Grupos]**

- > ver pontos em comum nos 2 grupos
- > assinalar os pontos que o AKI hoje já cumpre

**15h40** - Pintura da tela (apenas uma mão de cada pessoa)

**16h00** - Coffee-break

**16h15** - Quais os valores que o AKI deve promover? **[Brainstorm]**

- > carta de valores

**16h40** - Qual o perfil do empregado ideal **[2 Grupos]**

- > apenas do ponto de vista pessoal (independentemente da competência técnica)
- > assinalar os pontos em comum nos 2 grupos

**17h10** - Da razão de ser do AKI, em que é que cada um de nós pode contribuir?  
**[Brainstorm]**

**17h45** - Conclusões finais da reunião; feedback de cada pessoa; agradecimento pela presença!

## SUPORTES DE IMAGEM “Evolutio”



Quadro para informação do número de participações no “Evolutio”



Calendário de Bolso distribuído a todos os colaboradores



Contagem decrescente nos PC's para o início das sessões do “Evolutio”



“Walpaper” que apareceu de forma automática em todos os PC's do AKI

## REGISTO DE INFORMAÇÕES DAS SESSÕES Exemplo

**Local:** Queluz

**Animadores:** Nuno Filipe

**Data:** 21 de Dezembro 2006

**Participantes:**

- Joana Peres - Alfragide
- Ana Belén - Alfragide
- Pedro Roldan - Telheiras
- Pedro Andrade - Alfragide
- Pedro Mesquita -- Cascais
- Susana Gomes - Colombo
- Rui Lopes - Expo
- Josué Cunha - Instalação
- Lurdes Alexandra - Leiria
- Olga Jorge - Setubal
- Jorge Lourenço - Setubal
- Susana Ferreira – Telheiras
- Elvira Cruzeiro – Telheiras

---

### Análise SWOT

#### Pontos Fortes:

- Maior disponibilidade dos Clientes
- Mais informal
- Melhor conhecimento de produtos
- Empresa líder
- Lojas mais apelativas
- Gamas mais atractivas
- Fidelização dos clientes
- Pessoal com forte sentimento “AKI”
- Comercio mais dinâmico
- Cartão AKI
- Qualidade dos folhetos
- Balizagem
- Tratamento dos suprimidos
- Qualidade de exposição de produtos (lineares e ambientes)

#### Áreas de melhoria:

- Formação de assistentes
- Remuneração de entrada
- Dinamismo na renovação de gamas
- Estacionamento
- Instalações sociais
- Política de prémios (não só pela progressão de vendas)

- Qualidade de serviços (instalação, SAV, entregas)
- Escassez de efectivos
- Proximidade entre central de compras e lojas
- Farda desconfortável
- Falta de reconhecimento pelas chefias
- Deficiente organização dos horários
- Subsídio de deslocação (equipa de instalação)
- Selecção e controle de stocks de folheto
- Plano de integração

### Oportunidades:

- Gosto do fazer bricolage
- Pertença a um grupo forte
- Publicidade (Internet)
- Preços mais competitivos
- Abertura de novas lojas
- Reconhecimento de Clientes
- Oportunidades de carreira
- Concorrência

### Ameaças:

- Não acompanhamento do sucesso de vendas
- Pouca reactividade da central de compras
- Fornecedores

---

Qual é a razão de ser do AKI – O que está bem, o que está mal, o que deveria ser feito, o que deveria ser eliminado?

### Razão de ser do AKI:

- Gerar resultados
- Satisfação de clientes
- Responsabilidade social
- Liderança no sector
- Satisfação de colaboradores

#### a. Gerar Resultados:

- (+)
- Exposição de artigos
- Variedade de produtos
- Preços mais competitivos
- Loja atractiva
- Maior disponibilidade de informação

- Melhor análise da informação
- Maior disponibilidade da empresa para a venda
- (-)
- Rupturas
- Reduzir bloqueados e suprimidos
- Redução de quebras
- Melhor aproveitamento de produtos de exposição (revender em lugar de dar quebra)
- Optimizar o consumo de material de instalação
- Sistemas anti-roubo
- Mais assistência aos equipamentos

**- O que pensam poder fazer, que esteja ao vosso alcance, para ajudar a melhorar este ponto?**

- *Vender*
- *Diminuir quebras*
- *Optimizar consumo de economato*
- *Cuidadosos com o material de trabalho*
- *Cuidado com equipamentos de trabalho*
- *Ser produtivo / profissional / dar o melhor*
- *Evitar rupturas*
- *Fidelizar clientes (ouvir)*
- *Gestão de stocks (melhorar quantificações)*
- *Apostar mais nos best-sellers*
- *Fazer os fornecedores respeitar prazos de entrega*

## b. Satisfação de Clientes:

- (+)
- Lojas mais comerciais / atractivas
- Variedade de gamas
- Simpatia
- Conhecimentos técnicos dos assistentes
- Cartão AKI
- (-)
- Disponibilidade para o cliente
- Renovação de gamas
- Disponibilidade de produtos
- Rupturas
- Serviços (SAV, montagem)
- Bancadas de trabalho pouco completas
- Balcão central pequeno
- Filas de espera nas caixas
- Estacionamento
- Diferença de preços entre linear e caixa
- Falta de bricofichas / didatismo
- Scanners de preços
- Sacos maiores
- Melhor adaptação dos horários de trabalho

**- O que pensam poder fazer, que esteja ao vosso alcance, para ajudar a melhorar este ponto?**

- *Evitar filas de espera*
- *Ser simpático*

- *Escutar o Cliente*
- *Dar informações técnicas adaptadas*
- *Dar sugestões aos Clientes*
- *Dar seguimento às encomendas – assegurar maior disponibilidade de produtos*
- *Ter a loja limpa e arrumada*
- *Ter os preços correctos*
- *Olhar o Cliente*
- *Rapidez de atendimento*
- *Estar disponível para a venda*
- *Ajustar melhor os horários às necessidades dos clientes*

### c. Responsabilidade social:

- (+)
- Gerar emprego
- Doações a instituições de solidariedade
- Empregar pessoas com deficiência
- Reciclagem
- (-)
- Melhor comunicação das acções
- Acções devem ser conduzidas centralmente
- Consumo de energia

### d. Liderança no sector:

- (+)
- Publicidade
- Mudança de lojas
- Expansão
- Métodos de trabalho
- Manutenção de loja
- Dinamismo
- (-)
- Publicidade TV

#### **- O que pensam poder fazer, que esteja ao vosso alcance, para ajudar a melhorar este ponto?**

- *Melhorar atendimento (simpatia)*
- *Aumentar o dinamismo de gama*
- *Preços atractivos (propor adaptações de preço)*
- *Manter o Limpo, cheio e balizado*
- *Sensibilizar chefias para o espírito “loja”*
- *Divulgação informal do AKI junto de colegas e amigos*
- *Garantir a qualidade de exposição de produtos*
- *Apoiar as novas aberturas de loja*

### e. Satisfação de colaboradores:

- (+)
- Espírito de equipa
- Mais informação
- Segurança no trabalho

- Pessoas gostam do que fazem
- (-)
- Comunicação (reuniões)
- Vencimento
- Coerência entre avaliação e aumento
- Seguro de saúde
- Maior autonomia
- Sala de fumadores
- Melhorar condições de trabalho (ex: pérgolas)
- Salas de reunião nas lojas
- Melhorar instalações sociais nas lojas
- Falta de farda específica para a equipa de instalação
- Mudar a empresa de limpeza

**- O que pensam poder fazer, que esteja ao vosso alcance, para ajudar a melhorar este ponto?**

- *Ajudar*
- *Estar disponível*
- *Proximidade*
- *Partilhar*
- *Atribuir responsabilidades*
- *Sorrir*
- *Boa disposição*
- *Comunicar*
- *Ser amável*
- *Espírito de equipa*
- *Procura de informação*
- *Respeitar*
- *Sinceridade*
- *Auto-confiança*

## Em que empresa gostarias de trabalhar?

Trabalho de grupo:

- CLIENTES
  - Com muitos clientes
  - Com poder de compra
  - Lojas ainda mais bonitas
  - Que olhem para o AKI como uma empresa líder e de confiança
  - Clientes fiéis
  - Mais sorteios com prémios
  - Cobertura das necessidades dos clientes
  - Serviços adaptados (financiamento/EAD/Montagens/SAV)
  - Mudar gamas de acordo com as tendências
  - Ter disponibilidade de produtos
  - Informação disponível na loja para os clientes
  - Bom atendimento
- COLABORADORES
  - Satisfeitos

- Bem remunerados
- Comerciais
- Mais poder de decisão, autonomia e informação
- Mais promoções internas
- Mais formação
- Com espírito de equipa
- Motivados, disponíveis e dinâmicos
- Com autonomia e iniciativa
- Participativos
- Mais zelosos
- Boa aparência
- ACCIONISTAS
  - Com todas as lojas a obterem resultados positivos
  - Mais aberturas de lojas
  - Controlo de custos (quebras, roubos, usos de loja, economato, fardas)
  - Dinamismo na renovação de gamas
  - Trabalhar perto das lojas (central compras)
  - Trabalhar com os fornecedores (devoluções, trocas de gamas antigas por novas)
  - Manter as lojas atractivas
- LIVRE
  - Ocupação de tempos livres
  - Espaço para as crianças
  - Mais convívio entre lojas
  - Com boa remuneração
  - Equilíbrio entre horas de trabalho e tempo livre

---

## Perfil do “colega” do AKI que recrutaríamos:

### Perfil:

- Simpático
- Justo
- Trabalhador
- Profissional
- Boa companhia
- Pontual
- Assíduo
- Sincero
- Próximo
- Com iniciativa
- Autónomo
- Espírito de equipa
- Boa apresentação
- Educado
- Bem-humorado
- Dinâmico

---

## Que valores deveria o AKI possuir na sua cultura?

### Valores:

- CONFIANÇA
  - Dar uma tarefa sabendo que a pessoa vai cumprir
  - Desempenhar as tarefas com o máximo de empenho
  - Acreditar nas capacidades de cada um
- EMPENHO
  - Ter iniciativa e autonomia
  - Vestir a camisola
- PROXIMIDADE
  - Expor As nossas opiniões e ideias em conjunto (entre chefias e assistentes)
- EXEMPLARIDADE
  - Dar o nosso melhor
  - Inculcar regras e valores
  - Pontualidade
- SINCERIDADE
  - Não dar graxa
  - Dizer o que pensamos e sentimos sem receios de represálias
- FRONTALIDADE
  - Dizer directamente à pessoa em questão se está a fazer bem ou não a sua tarefa
  - Dizer o que sentimos sem rodeios, mas sem sermos brutos
- RESPEITO
  - Saudação
  - Saber ouvir
  - Instalações sociais
  - Direito a errar
  - Admitir a crítica
- ESPIRITO DE EQUIPA
  - Ajudar os outros
  - Apoiar as novas incorporações
  - Evitar “Quintas”
- PARTILHAR O SABER
  - Explicar e comunicar as tomadas de decisão
  - Acompanhar e formar as novas incorporações
- AMIZADE
  - Actividades lúdicas
  - Respeito
  - Estar presente mesmo nos momentos difíceis
- LEALDADE
  - Assumir e admitir os erros
  - Saber desculpar os erros
  - Respeitar decisões
  - Estar presente mesmo nos momentos difíceis
- JUSTIÇA
  - Saber avaliar o trabalho
  - Admitir a crítica
  - Imparcialidade (separar amizade de valorização)